



T.C.

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

HAZIRLAYAN

VELİ CAMCI

**İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

DANIŞMAN: Prof. Dr. SALİH GÜNEY

İSTANBUL-2013



T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN

VELİ CAMCI

İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Prof. Dr. SALİH GÜNEY

İSTANBUL-2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.040010 numaralı öğrencisi Veli CAMCI'nın "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.06.2013 tarih ve 2013/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **BAŞARI!**... ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL**... edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : **26.06.2013**

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr.Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Dinçer ATLI

.....
.....
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütler açısından en önemli başarı faktörlerinden biri, çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıdır. Çalışanların işlerinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Örgütün sürekliliğinin sağlanması, çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlı olduğundan örgüt, yaşamını devam ettirmek için ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama ve çeşitli özendiriciler sunma gibi yollar izleyerek çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır.

Ayrıca son yıllarda performans değerlendirme sistemi işletmeler tarafından adeta uygulanması zorunlu bir hale gelmiştir. Personelin adil ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi, geribildirimde bulunması onların motivasyonunda ve iş tatminini yakalamalarını sağlamakla birlikte bireysel ve örgütsel verimliliğin artmasına da katkıda bulunmaktadır. Bunların yanı sıra personelin geleceğine ilişkin alınan terfi, transfer, ücretlendirme, işgücü ve kariyer planlamasına yönelik alınan kararlarda performans değerlendirme sisteminin çıktılarından faydalanılmaktadır.

Günümüz işletmelerinde çok önemli bir yeri olan örgütsel bağlılık ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre zarfında bana tecrübeleriyle ve donanımlarıyla yol gösteren, büyük katkı sağlayan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney Hocama, çalışmamda verilerin toplanmasında güleryüz ve hoşgörü ile bana destek olan banka çalışanlarına ve emeği geçen bütün herkese teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her zaman yanımda olan ve manevi desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Ayşe Camcı'ya teşekkür ederim.

23.06.2013

Veli CAMCI

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Veli CAMCI

İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık son yıllarda işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın aynı zamanda performansı da yüksek düzeyde olmaktadır. Bu nedenden dolayı araştırmanın amacı bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu organizasyona karşı özdeşleşme, içselleşme, örgütsel amaçları benimseme, örgütsel amaçlar için fedakârlıkta bulunabilme ve örgütün üyesi olarak kalmak için şiddetli bir arzu hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık göstergeleri, bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ele alınmıştır. İkinci bölümde, performans ile ilgili kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri, performansı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

İşletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati önemi olan, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının artması için gereken önemi vermesi gerekmektedir. Bu çalışmada bankacılık sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle, çalışmada bu işletmenin genel müdürlük biriminde ve 4 ayrı şubesinde görev yapan 260 çalışanın örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ve demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları ve performans algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Boyutları, İş Performansı,

SUMMARY

EXAMINING THE CORRELATION BETWEEN THE LOYALTY OF EMPLOYEES TO THE ORGANIZATION AND THEIR PERFORMANCE AT WORK: AN APPLICATION IN BANKING SECTOR

Veli CAMCI

Istanbul Aydın Universty

Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Organisational commitment which assists employee involvement in companies and increasing the effectiveness of organisation has become crucial recently. Organisational commitment has positive effects on employee performance. The personnel being loyal to the organisation has huge performance at the same time. For his reason the aim of the research is to observe the organisation of the commitment of the influence of working performance of the working people in the banking area.

The organisation faith can be defined as identification, self determination, accept the organisation goals, making every effort for the organisation and having the desire to loyal the organisation. In the first section of this research the concept of organisational commitment, the signs of organisational commitment, factors effecting the commitment and appliances of increasing the commitment in organisations have been examined. In the second section, the concept of employee performance, performance evaluation methods of performance evaluation. The concession between the factors which influence performance the organizational commitment and performance.

Enterprises should attribute the required importance to their employees on the subject of organizational commitment and of increasing the performance as their employees are crucial for their existence and maintenance. For this reason, if there is a connection between the 260 personnel working at the headquarter and 4 branches and working performance our not have been studied in the study. The findings according to the research put forward the reception between the organizational commitment of the personnel. In the banking sector and working performance and also with the demographic features organizational commitment and perception performance.

Key words: Organizational Commitment, The Format Of Organizational Commitment, Performance.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

3

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

3

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

3

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

10

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi
2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi
3. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

13

1. Duygusal Bağlılık
2. Devamlılık Bağlılığı
3. Normatif Bağlılık

D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

17

1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme
2. Örgüt İçin Özveride Bulunma
3. Çalışmaya İstekli Olma
4. Örgütle Özdeşleşme
5. Aidiyet Duygusunun Gelişimi

E. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

20

1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler
- a. Yaş
- b. Cinsiyet
- c. Medeni Durum
- d. Eğitim Seviyesi
- e. Hizmet Süresi

2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	24
a. İşin Yapısı	25
b. Denetim	25
c. Ücret	26
d. Çalışma Arkadaşları.....	27
e. Örgütün Özellikleri.....	27
f. Örgütün Büyüklüğü	28
g. Örgütsel Strateji ve Politikalar	28
h. Örgüt Kültürü.....	29
3. Örgüt Dışı Faktörler	30
a. Yeni İş Olanakları.....	31
b. Profesyonellik.....	31
c. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu.....	32
d. Sektörün Durumu	32
F. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	33
1. Örgütsel Bağlılık ve Hukuki Sözleşme	33
2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme	33
3. Mesleğe Bağlılık	34
4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	35
5. Sadakat	35
6. İtaat	36
7. Göreve Bağlılık	37
8. Yönetime Bağlılık.....	37
9. İş Tatmini.....	38
G. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	38
1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı	39
2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	39
3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme	40
4. Örgütsel Bağlılık ve Stres	40
5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	41
6. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı	42
II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI	42
A. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	42
B. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	43
C. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	45

D. Mowday'ın Sınıflandırması	45
E. Porter ve Steers'in Sınıflandırması	46
F. Kanter'in Sınıflandırması	46
G. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	47
H. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	48
İ. Becker'in Sınıflandırması	49
J. Salancik'in Sınıflandırması	50
K. Wiener'in Sınıflandırması	51
İKİNCİ BÖLÜM	52
I. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	52
A. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI	52
B. PERFORMANS KAVRAMININ ÖNEMİ	55
1. Performans Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi	56
2. Performans Kavramının Yönetim Açısından Önemi	57
3. Performans Kavramının İşletmeler Açısından Önemi	57
C. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
1. Moral ve Motivasyon	58
2. Ödül ve Ceza Yöntemi	60
3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği	61
4. Yönetim Tarzı	62
5. Çalışma Arkadaşları	63
6. Fiziki Şartlar	63
D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	65
1. Kişisel Değerlendirme	67
2. Amirler Tarafından Değerlendirme	68
3. Astlar Tarafından Değerlendirme	69
4. Ekip Üyeleri Tarafından Değerlendirme	69
5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme	70
II. PERFORMANS İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	70
1. İşgören-İşveren İlişkisinin Performansla İlişkisi	74
2. Örgütsel-Görevsel Unsurların Performansla İlişkisi	76
3. Demografik ve Kişisel Özelliklerle Performans İlişkisi	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	79
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	79
A. Araştırmanın Yöntemi	79
1. Araştırmanın Modeli	79
2. Araştırmanın Amacı	79
3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	80
4. Veri Toplama Araçları.....	80
a. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	81
b. Performans Ölçeği.....	81
c. Kişisel Bilgi Formu	81
5. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
6. Araştırmanın Ön Kabulü ve Sınırlılıkları	82
a. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	82
b. Araştırmanın Sınırlılıkları	82
7. Araştırma Verilerinin Analizi	82
8. Araştırmanın Güvenirliliği	83
B. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	83
1. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Çalışanların Frekans Dağılımları ve Oran Analizi	83
2. Güvenirlilik (Reliability) İstatistikleri.....	89
3. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	90
4. Performans Değerleme Faktör Analizi.....	93
5. Ankete Katılan Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Bağımsız T Test , Çoklu Karşılaştırmalar Testi, Anova ve Grup İstatistiği Testi)	94
6. Performans Değerleme ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	112
EKLER	122
EK 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	122
EK 1 A: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ.....	123
EK 1 B: PERFORMANS ANKETİ.....	124

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler	9
Tablo 2: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	21
Tablo 3: İtaat ve bağlılığın karşılaştırılması	36
Tablo 4: Çalışanların cinsiyete göre frekans dağılımları ve oranları	84
Tablo 5: Çalışanların medeni duruma göre frekans dağılımları ve oranları	84
Tablo 6: Çalışanların yaş durumuna göre frekans dağılımları ve oranları	85
Tablo 7: Çalışanların eğitim düzeyine göre frekans dağılımları ve oranları	85
Tablo 8: Çalışanların bankacılık eğitimi alma durumuna göre frekans dağılımları ve oranları	85
Tablo 9: Çalışanların çalışma şekillerine göre frekans dağılımları ve oranları	86
Tablo 10: Çalışanların çalıştıkları bölümlere göre frekans dağılımları ve oranları	86
Tablo 11: Çalışanların çalışma süresine göre frekans dağılımları ve oranları	87
Tablo 12: Çalışanların gelir durumuna göre frekans dağılımları ve oranları	87
Tablo 13: Çalışanların iş değiştirme isteğine göre frekans dağılımları ve oranları.....	88
Tablo 14: Çalışanların bakmakla yükümlü durumlarına göre frekans dağılımları ve oranları	88
Tablo 15: Çalışanların ek gelir durumuna göre frekans dağılımları ve oranları.....	88
Tablo 16: Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği	89
Tablo 17: Normatif bağlılık ölçeğinin güvenilirliği	89
Tablo 18: Devamlı bağlılık ölçeğinin güvenilirliği	89
Tablo 19: Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirliği.....	89
Tablo 20: Performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliği.....	90
Tablo 21: Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO and Barlett's Test sonucu	90
Tablo 22: Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan toplam varyans (Total Variance Explained) test sonucu	91
Tablo 23: Örgütsel bağlılık ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) test sonucu	92

Tablo 24: Performans ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu.....	93
Tablo 25: Performans ölçeğinin açıklanan toplam varyans (Total Variance Explained) test sonucu	93
Tablo 26: Performans ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) test sonucu	94
Tablo 27: Çalışanların cinsiyet durumuna göre grup istatistikleri (group statistics) test sonuçları	94
Tablo 28: Çalışanların cinsiyet durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları	95
Tablo 29: Çalışanların ek gelir durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları	96
Tablo 30: Çalışanların bakmakla yükümlü olma durumlarına göre grup istatistikleri testi (group statistics test) sonuçları	96
Tablo 31: Çalışanların bakmakla yükümlü olma durumlarına göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları	97
Tablo 32: Çalışanların iş değiştirme isteğine göre grup istatistikleri testi (group statistics test) sonuçları	97
Tablo 33: Çalışanların iş değiştirme isteğine göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları	98
Tablo 34: Çalışanların medeni durumlarına göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları	99
Tablo 35: Çalışanların yaş dağılımlarına göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları	100
Tablo 36: Çalışanların eğitim düzeyine göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları	101
Tablo 37: Çalışanların çalışma şekline göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları	101
Tablo 38: Çalışanların çalıştığı bölüme göre Anova testi sonuçları	102
Tablo 39: Çalışanların çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları	103
Tablo 40: Çalışanların gelir durumuna göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları	104
Tablo 41: Pearson korelasyon analizi test sonuçları	105

GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan toplumsal yapılanmalardır. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğe daha da güçlenerek sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde, maddi kaynaklar ve teknolojik donanımlarının yanında en önemli faktör örgütü oluşturan bireylerdir. Bu sebeple de örgütler için, nitelikli çalışanların, örgütlerinden ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak, mal veya hizmet üretmek kadar önemli bir amaç olmalıdır. Bu durumda karşımıza çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaçlara ulaşmak için kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesi şeklinde tanımlayabileceğimiz örgütsel bağlılık kavramı çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemekte, işe geç gelme, devamsızlık, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçları azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık, iş kalitesi, performans, müşteri odaklılık, verimlilik, değişime çabuk cevap verme ve değişim isteği, yenilikçi fikirler üretebilme ve fazladan sorumluluk alma isteğini de olumlu yönde etkilemektedir. İşte bu nedenlerle örgütlerin, personel devir oranından kaynaklanan maliyetleri azaltmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak için, çalışanların örgüte bağlılıklarını, yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamaya yönelik uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

Günümüzde entelektüel sermaye olan insanın önemi işletmeler tarafından daha iyi anlaşılma ile birlikte, insanlar işletmelere değer katan birer unsur olarak görülmektedir. Bir şirketin kar etmesi onun temel amacını oluşturmaktadır. Şirketin bu temel amacını gerçekleştirebilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için insan sermayesinin etkin olarak kullanılması gerekmektedir. İnsan sermayesinin etkin olarak kullanılması örgütsel bağlılığın artırılması ile ilişkilendirilebilir. Başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler için unutulmaması gereken en önemli unsur "insan"dır. İşletmeler için bireylerin sadece işini yapması değil aynı zamanda bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri, yeniliklere adapte olmaları, takım çalışmasına yatkın olmaları ve işletmeye yönelik örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olması büyük önem arz etmektedir. Bireyler için ise; mesleklerinde üst seviyelere ulaşmak, maddi olanaklarını artırmak, sorumluluk almak, saygınlık kazanmak önem kazanmaktadır.

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütler açısından en önemli başarı faktörlerinden biri çalışanların örgüte bağlılıklarıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sergileyerek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmesine katkıda bulunacaklardır.

Örgüte bağlı çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanırlar, kendi amaç ve değerleri gibi benimserler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcama isteği duyarlar. Örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü istek duyar, zor anlarda da örgütün yanında olur, işine düzenli olarak devam eder ve örgütün çıkarlarını korurlar. Bu süreçten bahsederek; örgütsel bağlılığın oluşmasında etkisi olan faktörler; kişisel ve örgütsel faktörlerdir. Bu faktörlerin birleşimi örgütsel bağlılığı arttıran bir etkiye sahiptir, örgütsel bağlılığın artması da performans, kıdem, devamsızlık, stres, işgücü devir oranı, işe geç kalma, işten ayrılma sonuçları üzerinde etki gösterebilir.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında rol oynayan faktörler ve örgütsel bağlılığın oluşmasından sonra ortaya çıkan sonuçlar ilişkisi çerçevesinde bu tez çalışmasının amacı, bankacılık sektöründe çalışanları örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bir başka ifade ile bankalarda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve performans algılamalarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamaktır. Bu ana amaç altında, bankalarda çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir. Bu tez çalışmasında araştırılmak istenilen hipotez; "Çalışanların örgütlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında doğrusal yönlü bir ilişkinin var olup olmadığı."dır.

Bu çalışma kapsam olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel bağlılık hakkında genel bilgi verildikten sonra, örgütsel bağlılığın tanımlarından, öneminden, türlerinden, göstergelerinden, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkilerinden, sonuçlarından ve sınıflandırmalarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, performans kavramı hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, performans tanımlarından, performansın örgütler, yönetimler ve çalışanlar açısından önemlerinden, performansı etkileyen faktörlerden, performans değerlendirme yöntemlerinden ve performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir.

Uygulamanın anlatıldığı üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi, modeli, amacı, evren ve örnekleme, hipotezleri, kısıtları, veri toplama aracı ve veri analiz teknikleri hakkında bilgi verilmektedir. Uygulamanın ilerleyen bölümlerinde ise SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara varılmaya çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel bağlılık, günümüzde mal ya da hizmet üretimi gerçekleştiren kurum ve kuruluşlar için üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Mevcut işgücü kaynağı olan işgörenlerin, motive olmaları ve daha yüksek performans sergileyerek görevlerini yerine getirebilmeleri örgütsel bağlılık kavramı ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, tüm kurumlarda çalışanların memnuniyetlikleri için göz ardı edilemez bir kavram niteliği taşımaktadır. Bu özelliği nedeniyle örgütsel bağlılık birçok araştırmaya konu olmuştur.

İşgörenlerde mevcut olan emeğin, deneyimin ve kabiliyetin işe aktarılması sonucunda örgütlerin üretimleri gerçekleşmektedir. Mal ya da hizmet üretimindeki kalite ile işgörenlerin yeterlilikleri arasında yakın bir ilişki söz konusudur.¹ Birer sosyal sistem özelliği taşıyan örgütler, belirli amaçların gerçekleşmesi için hammadde, teçhizat ve insan gibi üretim faktörlerinden oluşan bileşimlerdir.² İşgörenler, ortaya konulan mal ve hizmetin nitelikli, etkin ve verimli olmasında en büyük pay sahibidirler. İşgören faktörünün önemi, zaman ilerledikçe örgüt ve yöneticileri tarafından fazlasıyla hissedilen bir konu haline gelmiştir.³ Yapılan açıklamalardan hareketle, bir örgütte çalışan bireylerin nitelik ve yeterliliklerinin artırılabilirliğini, ancak bu faktörlerin başarı için tek başına yeterli olmayacağını söylemek mümkündür. Ayrıca, yüksek derecede yeterlilik ve niteliğe sahip, fakat düşük bağlılık tutumu taşıyan çalışanların görevlerini yerine getirmede yeterince istekli olmayacaklarını da söyleyebiliriz.

Örgütler için temel üretim faktörü insandır. Günümüzde teknoloji ve iletişimde çağ atlanılmasına karşın, insan, örgütler için yaşam sürecinin devamı ve mevcut teknolojik fırsatlardan yararlanabilmek adına en önemli unsurdur.⁴ Örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir örgütün hedefleri ve istekleri doğrultusunda hareket ederek onun bir üyesi olarak kalmaya devam etmesi için gereklidir.⁵ Örgütsel bağlılık işgören ve örgüt adına gerçekleşen birçok faydanın oluşumuyla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin birlikte hareket edebilme davranışı geliştirmeleri, zamanı ve enerjiyi sadece

¹ Akyay Uygur, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması" **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı:1, s.3.

² Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.275.

³ Umut Kocabey, "İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2010, s.113.

⁴ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s.5.

⁵ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, (Global Edition), Pearson, New Jersey, 2011, p.111.

örgüt için harcama isteğinde bulunarak görevlerini yerine getirmeleri adına önemlidir.⁶ Örgütlerdeki etkinlik ve verimliliğin artırılması yönünde gösterilen yaklaşımların içerisinde örgütsel bağlılık kavramı da yer almaktadır. İşgörenler, örgütlerine bağlılık hissettikleri ölçüde başarılı olmakta, yeteneklerini ve bilgilerini örgütün hedefleri doğrultusunda sarf etmektedirler.⁷ İşgörenin, işi kabul etmesi ve kendince psikolojik bir anlaşma yaparak işe başlamasıyla örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık, işgörenin hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan konular hakkında bilgi sahibi olmasıyla daha da ileri seviyelere ulaşır. Bu durum, örgütsel bağlılığın işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin bütünleşik bir yapı olması için gerekli bir koşul olduğunu ortaya koymaktadır.⁸ Yapılan araştırmalardan hareketle, üretim faktörlerinden birisi olan insan kaynağının, örgütler için önemiyetinin hiçbir zaman yadsınamaz bir gerçekliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Teknolojide ve diğer tüm hususlarda sahip olunan kriterler, imkanlar ve fırsatlar ancak insan kaynağının doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla anlamlı hale gelecektir.

İşgörenin, iş hayatını sürdürdüğü kuruma karşı hissettiği bağın gücünü, örgütsel bağlılık anlamlı kılmaktadır. Örgütsel bağlılığın, işgörenin performansına olumlu katkı yapan, devamsızlığını azaltan, işe zamanında gelme alışkanlığı kazanmasını sağlayan ve istifa gibi olumsuz bir düşünceden uzaklaşıp işine konsantre olmasına olanak sunan, bir faktör olduğu savunulmaktadır.⁹ Örgütsel başarı için çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri çok önemlidir. Örgütlerine bağlılık hissedenden işgörenler kaliteli ürün ve hizmet sunarak beraberinde performanslarını da artırır.¹⁰ İşgörenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağlılığın ve sadakatin, kurum için son derece önemli bir konu olduğu, rakip ve rekabet koşullarının şiddetlenmesi durumunda çok daha net anlaşılmaktadır. Örgüt için öncelikli yapılması gereken, örgütün işgörenler bünyesinde ne derece hissedilip hissedilmediği hususunda çalışmalar yapmak ve bu duruma göre de değişik yönetim metotları uygulamak olmalıdır.

Belirli bir görevin başarı derecesini kalite ve miktarı bakımından artırarak, işe devam etmemenin ve işgücü devrinin azalmasına etkisinin yanında, işgöreni, örgütsel yaşam ve üst düzeyde sistem başarısı için birçok eyleme yönlendiren örgütsel amaçlara bağlılık faktörüdür. İşgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin karşılıklı ilişki içinde olması, örgütsel bağlılığın geliştirilmesiyle yakından ilişkilidir. Artan rekabet ve rakip baskılarının şiddetini azaltmak, işgörenlerin bağlılıkları sayesinde söz konusu olmaktadır.¹¹ İşgörenin örgütüne bağlılık hissetmesi, göstereceği iş performansının artmasını sağlar ve örgütün rekabet avantajını elinde tutmasına olanak sunar. Yani

⁶ Funda Somuncu, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir hizmet İşletmesinde Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2008, s.3.

⁷ Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Tatlı, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:8, Sayı:2, 2008, s.496.

⁸ Banu Dolu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2011, s.17.

⁹ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, 2005, s.125.

¹⁰ Akyay Uygur, **a.g.e.**, s.3.

¹¹ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss.3-4.

rakibin ne kadar güçlü ise sende o kadar güçlüsün demektir. Bu şekilde hissedilmesinin sebebi, örgüt bünyesinde bağlılık duygusu taşıyan ve örgütün amacını kendi hayatında yaşayacak olduğu güzelliklerin ana kaynağı olarak gören bir işgören kitlesinin söz konusu olmasıdır.

İşgören, örgütlerin yaşamlarını sürdürüp ve gelişim gösterebilmeleri açısından önemli bir unsurdur. Yani işgörenin örgütten ayrılmaması, örgütün yaşamının devamıdır denilebilir. Örgüt yönetimi tarafından işgörenin işten ayrılma durumu fark edilirse bu durumun engellenmesi için çaba sarf edilir. Bu çabanın içerisinde alınan ücretlerin yükseltilmesi, terfi ettirme ve sosyal faaliyetleri artırma gibi yöntemler sayılabilir. Ama bazı örgütler bu durumu (işgörenin işten ayrılmasını) pek önemsemezler. Nedeni de, örgüt yöneticileri tarafından örgütte çalışmak için bekleyen kişi sayısının bir hayli fazla olduğunun biliniyor olmasıdır.¹² İşgörenin, yaşamış olduğu küçük bir problem nedeniyle, çalışıyor olmasının kendi geleceği açısından çok fazla bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmesi, onun işi bırakmaya varacak derecede olumsuzluklar içeren eylemlere yönelmesine neden olmaktadır. Böyle durumlarda işgörenine gerçekten ihtiyaç duyan örgütler, işgörenini kurumda tutabilme adına her türlü özveriyi gösterecek, bir takım değişikliklere giderek mevcut monoton düzen yerine, daha teşvik edici olan liyakat sistemi ile hak edenin yükselmesi, terfi etmesi ve ayriyeten de ikramiye gibi maddi içerikli sistemlere başvuracaklardır.

Personelin işe devamlılığının sağlanması, bir örgütün hedefleri doğrultusunda başarılı ve etkin bir şekilde çalışma yürütülmesi adına önemli bir konudur. Maddi anlamda kayıpların yaşanması, örgüt bünyesindeki işgörenler arasında etkinlik ve verimlilik faktörünün azalma seyri izlemeye başlaması ve işgörenler tarafından gerçekleştirilen işin niteliğinin düşmesi gibi olumsuz sayılabilecek durumların söz konusu olması, örgütte çalışan devir oranının yüksek olduğunun göstermektedir. Çalışan devir oranının yüksek olmasının sebebiyet verdiği bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi de örgütsel bağlılık faktörü sayesinde mümkün olmaktadır.¹³ Sürekliliği olan bir başarı yakalamak, örgüt içinde belirli koşulların oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu koşulların başında ise, işe devam etme faktörü yer almaktadır. Devamlılığın sağlanması, örgüt yönetimi için geçmiş dönemlerde yapılan hatalardan ders çıkarmakla beraber gelecek adına yapılacak olan planlar için de etkin ve verimli bir çalışma yapılması imkânını sunacaktır. Örgütlerin performanslarını iç içe girmiş olan bağlılık ve devamlılık kavramları en üst seviyede etkilemektedir.¹⁴ İşgörenin, çalıştığı örgüte bağlılık hissetmesi onun işe devamlılığını artıracaktır. İşgörenin devamlılığı, örgütün uzun vadede planlamalar yapıp geleceğe pozitif yönde bakmasına, varlığını sürdürüp üretimini artırmasına ve ürettiği malın ve hizmetin kalitesinin yükselmesine olanak sunacağını yukarıdaki yaklaşımlara bakarak ifade etmek mümkündür.

¹² Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.90.

¹³ Hatice Güçlü, **a.g.e.**, s.5.

¹⁴ Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.8.

Örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda teknolojik değişimlerle birlikte karmaşık bir yapıya bürünen örgütler açısından önemli hale gelmiştir. Örgütler, işgörenlerinden daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini, motive olmalarını ve sorumluluk alarak görevlerini yerine getirmelerini istemektedirler.¹⁵ Örgütlerin kuruluş amaçları farklı olsa bile, tüm örgütler, üretim yapma ve hizmet verme süreçlerini yerine getirirken ham mamul, para, sermaye, deneyim, müteşebbis, teknoloji ve iş gücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç-gereç ve girdilerini kullanarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Ne kadar teknolojik devrim yaşanırsa yaşansın, her türlü teknolojik olanaklardan yararlanma durumu söz konusu olursa olsun örgütler için en önemli hizmet üretme ve üretim yapma girdisi insan kaynağıdır.¹⁶ Yaşadığımız çağ teknoloji, iletişim ve bilgi çağı olmasına karşın, örgütler nitelikli işgücünden yoksunsa, sahip oldukları paranın, hammaddenin ve bunların yanında teknolojinin çok fazla bir önemi olmamaktadır. Sonuçta tüm bu girdiler, işgücü olarak nitelendirilen insan faktörü tarafından belirli bir sistem dâhilinde bir araya getirilerek hizmet ve üretim olarak ortaya çıkarılmaktadır.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürme ve varlıklarını koruma çabalarının özünde örgütsel bağlılık vardır. Örgütsel bağlılık faktörünün etkin olduğu örgütlerde işgörenler, anlayışlı, üretken, sadakatli ve sorumluluk alan bir özelliğe sahip olmaktadır. Örgüt amaç ve değerlerine inanan, emir beklemeden beklentiler için çaba harcayan ve örgütte kalma isteği taşıyan işgörenler örgütsel bağlılık hissedenlerdir.¹⁷ Sadakat ve örgütte kalma isteği de örgütsel bağlılığın özünde yer alan iki kavramdır. Duygusal sorumluluk alma ve örgütle özdeşleşme sadakat olarak tanımlanmaktadır. Sadakat, işgörenler açısından alınacak kararlara direkt etki eden bir etkidir. Duygusal yakınlık ve örgütün üyesi olmaktan memnun olma durumu da örgütte kalma isteği olarak ifade edilebilir.¹⁸ Örgütsel bağlılık kavramı, bir tutum bir nesne olarak tanımlanır ve örgüte sadakat gibi duyguları yansıtır.¹⁹ Örgütsel bağlılık faktörü, örgüt çalışanlarının göstereceği olumlu ve olumsuz tüm davranışlara etki eden bir özelliğe sahiptir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık kavramının örgüt bünyesinde çalışanlara aşılması, örgüt yönetiminin öncelikli görevleri arasına girmektedir. İşgören, örgütüne ne derecede bağlılık hissederse, o derecede sadakatli ve işine devam etme isteği taşıyan bir yapıya bürünür. Çalışmış olduğu kurumu, kendi geleceklere veya yaşamlarında gerçekleşmesini arzu ettikleri isteklerin yerine gelmesi için bir aracı olarak gören işgörenler, örgütlerine sadık olacak ve bağlılık hissedeceklerdir. İşgörenlerin kurumlarını benimseyerek işlerine konsantre olmaları, o kurumda uzun süre çalışma hayatlarını sürdürme düşüncelerine bağlıdır.

¹⁵ Hatice Özutku, " Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, s.79.

¹⁶ Salih Güney, **a.g.e.**, s.275.

¹⁷ Levent Bayram, **a.g.e.**, s.126.

¹⁸ Tuğçe Kafkağlı, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.4.

¹⁹ O. Manetje and N. Martins, "The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment", **Southern African Business Review**, Vol:13, 2009, p.87.

Batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çeken bir konu olan örgütsel bağlılık kavramı hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu kavram hakkında yapılan çalışma sayısının fazla olmasının bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz²⁰:

- Arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- İşten ayrılma nedeni ve iş tatmininden daha etkin bir kavram olarak örgüte bağlılığın ortaya konması,
- Yüksek oranda örgüte bağlılık hissedenlerin, düşük oranda hissedenlere göre daha üstün performans göstermiş olmaları,
- Örgütsel etkinlik ve verimliliğin, yararlı bir göstergesinin örgüte bağlılık olması,
- Fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının ifadesi olarak, örgüte bağlılığın dikkat çekmesidir.

Örgütsel davranışın, örgütsel ve sosyal psikolojinin örgütsel bağlılık konusuna ilgi duymaya başlaması, aynı zamanda bu bilim dallarından gelen araştırmacıların da konuya kendi perspektiflerinden bakmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılır olmasını zorlaştırmıştır. Morrow, bu çerçevede örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda değişik tanımın yapıldığını ve literatürde yer aldığını belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık tanımlamalarının bazı noktalarında fikir birliği sağlansa bile bazı noktalarda görüş farklılıkları söz konusu olmuştur. Görüş farklılıkları, örgüte bağlılık kavramının net tanımının yapılmasında görülmekte ve değişik tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²¹ Örgütsel bağlılık kavramının, diğer örgütsel davranış konularında olduğu gibi çok çeşitli tanımları vardır.²² Örgütsel bağlılık kavramı özellikle 1970'lerden sonra önem kazanan ve üzerinde ehemmiyetle durulan bir kavram haline gelmiştir. Literatürde yer alan bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Grusky, örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüte olan bağının gücü" dür şeklinde tanımlamıştır.²³
- Örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygudur.²⁴
- Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma, hedef ve değerlerine inanç duyma isteği ve örgüt için yüksek performans sergilemektir.²⁵
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt üyeliğini koruyarak, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda göstermiş olduğu ilginin derecesidir.²⁶

²⁰ Salih Güney, **a.g.e.**, s.276.

²¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005, s.3.

²² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McRraw-Hill, Inc., New York, 1992, p.124.

²³ Judy C. Wahn, "Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment", **Group & Organizational Management**, 1998, p. 256.

²⁴ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.9.

²⁵ Sabahat Bayrak Kök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2006, s.297.

²⁶ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, Printice-Hall International, (Seventh Edition) Inc., New Jersey, 1996, s.181.

- Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte olan yaklaşımını, örgüt ile arasındaki ilişkiyi yansıtan ve örgütte kalma kararına varmasını sağlayan durum olarak tanımlamışlardır.²⁷
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş ve örgütünün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini ifade etmektedir.²⁸
- Çalışanın tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini psikolojik olarak o işe bağlanmış hissetmesidir.²⁹
- Örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir davranış üslubuna ve etrafındaki kişilere bağlılık hissetmesiyle, belli eylemlere yönelmede kendisini taahhüt altına almasıdır.³⁰
- İşgörenlerin, örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgüt için kendilerinden beklenenlerin ötesinde üstün çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamı için kuvvetli istek duymalarına örgütsel bağlılık denir. Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgütün amaçlarının bir bütünlük ve ahenk içinde olmasıdır veya çalışanların, enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği duymalarıdır.³¹
- İşgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve kimlik birliklerinin göreceli gücüdür.³²
- Örgütsel bağlılık, çalışanın sahip olmak istediği kimlik ve bağlılığın birleşik gücüdür.³³
- Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.³⁴
- Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi halidir.³⁵
- Örgütsel bağlılık, kişinin üyesi olduğu örgütle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur.³⁶

²⁷ İlkay Güneş, Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutanis, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14 Sayı:3, 2009, s.485.

²⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, (Sixth Edition), John Wiley & Sons, INC. New York, 1997, p.98.

²⁹ Özge Öz, "Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.69.

³⁰ Refik Balay, **a.g.e.**, s.16.

³¹ Salih Güney, **a.g.e.**, s.277.

³² İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, 2011, s.7.

³³ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.9.

³⁴ Mary E.Sheldon, "Investments and Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol:16, N.2,1971 p.65.

³⁵ Serhat Cengiz, "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2008, s.27.

³⁶ Sema Sert, "Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010, s.7.

- Örgütsel bağlılık, işgörenin çalışmış olduğu örgütün etkinliklerine katılması yönünde göstermiş olduğu isteğin gücüdür.³⁷
- Örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü arzudur.³⁸

Yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda, genel bir tanım yapmak gerekirse örgütsel bağlılık, işgörenlerin kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri ve örgütün başarı elde edebilmesi için çaba harcamaya hazır ve istekli olmalarıdır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. • Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker, Sheldon, Alutto, Hrebiniak ve Alonso, Farrel ve Rusbult tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	<ul style="list-style-type: none"> • Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. • Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura, Salancik, O'Reilly ve Caldwell, Schwenk, O'Reilly ve Chatman, Farnham ve Pimlot, Heshizer, Martin ve Wiener tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN –ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. • Bu tanımlama şekli, Hall, Schneider ve Nygren Porter, Steers, Mowday ve Boulian, Stevens, Beyer ve Trice, Bartol, Morris ve Sherman, Angle ve Perry, Bateman ve Strasser, Stumpf ve Harman, Reichers, Morris, Lydka ve O'Creavy, McDonald ve Makin tarafından kullanılmıştır.

Tablo 1: Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterler

Kaynak: Refik Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.17.

Tablo 1'de görüldüğü gibi; sosyologlar, örgütlerdeki işgörenlerin birbirleriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın, diğer örgütlerle yakınlaşmanın bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler.

³⁷ Recep Madan, "Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Niğde, 2011, s.42.

³⁸ Fred Luthans, a.g.e., p.124.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşme derecesini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın üç önemli unsurunun olduğunu bu açıdan baktığımızda söylemek mümkündür. Bu üç unsur şu şekilde sıralayabiliriz³⁹:

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sayısının fazla olmasının nedenleri arasında, örgütsel bağlılığın işi bırakma, zamanında işe gelmeme, performans kaybı ve devamsızlık gibi sonuçlarla yakından ilişkili olması sayılabilmektedir.⁴⁰ Taylor'un yönetim anlayışında, işletme için yararlı olan her şey insan için de yararlıdır felsefesi yer almakta, öncelikli olarak örgüt içi değişkenler öne çıkartılmakta ve işgörenin güdülenmesi ise arka plana atılmaktadır.⁴¹ Örgütlerde köklü strateji değişikliğine 1970'li yıllardan itibaren gidilmeye başlanılmıştır. Yapılan bu strateji değişiklikleri içerisinde, hiyerarşik basamakların azaltılması, yöneticilerin daha geniş bir alanda kontrol mekanizmasına sahip olmaları ve çalışanlar açısından yeni kariyer sahibi olma fırsatlarının verilmesi gibi durumlar sayılabilir.⁴² Her şeyin örgüt çıkarları doğrultusunda gerçekleşmesi, örgüt unsurunun var olmasında en büyük etken olan işgören kaynağının görmezden gelinmesi anlamına gelmektedir. Bu olumsuz durumdan vazgeçildiği ölçüde, işgörenin örgütüne olan bağlılığı şiddetlenecek ve işgören için zamanla örgütü adına üstün çaba ve zaman harcama isteği duymak olağan bir durum haline gelecektir.

İşgörenlerin davranışlara bağlılıkları, diğer işgörenlerin davranışlarına da etki ettiğinden örgütsel bağlılık önemli hale gelmektedir. Kiesler, bağlılık etkilerini tahmin etmek için iki varsayım ileri sürmektedir. Birincisi, işgörenlerin yaptıkları ve takındıkları tutumlar arasındaki tutarsızlıkları çözmek, ikincisi ise, örgütsel bağlılık etkisi ile işgörenlerin daha az değişen tutum içinde olmalarıdır.⁴³ Örgütsel bağlılık, günümüzün rekabet şartlarında örgütler için başarı sağlamanın önemli bir faktörüdür. Örgütler, mal veya hizmet üretimine vermiş oldukları önem kadar işgörenlerinin memnuniyetliklerine de önem vermeye başlamışlardır. Verilen bu önem, örgütsel bağlılık kavramını ön plana çıkartmıştır. Çalışmış oldukları örgüte bağlılık duyan işgörenler, nitelikli ürün ve hizmet üretilmesinde rol alarak performanslarını yükseltirler.⁴⁴ Günümüz dünya ekonomisinde örgütler, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için birçok sorunla mücadele etmek durumundadırlar. Bu mücadele kapsamında örgütler tarafından yürütülebilecek işlemler,

³⁹ Refik Balay, **a.g.e.**, s.18.

⁴⁰ Tuğçe Kafdağlı, **a.g.e.**, s.9.

⁴¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.12.

⁴² İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.39.

⁴³ Barry M. Staw, Gerald R. Salancik, **New Directions in Organizational Behavior**, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1982, p.7.

⁴⁴ Özge Öz, **a.g.e.**, s.72.

maliyetleri düşürmek, işgörenlerin performanslarını artırmak, izlenen yöntemleri ve üretilen ürünleri iyileştirmek, nitelik ve verimlilik bakımından da sürekli olarak artış sağlayabilme çabası içinde olmak şeklinde sıralanabilmektedir.⁴⁵

İnsan, makine-teçhizat ve sermaye gibi üretim faktörlerinin bir araya gelmesi örgütleri meydana getirmektedir. Mal ve hizmet üretiminde bu faktörler yer almaktadır. Belirli kategorilerde ihtisaslaşmış olan bölümlerin üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirebilmeleri bu faktörleri etkin kullanabilmelerine bağlıdır.⁴⁶ İşgörenlerin istek ve ihtiyaçları zaman geçtikçe değişiklik arz etmekte, maddi boyutlu ödüllerin verilmesi tatmin edici olmaktan uzak kalmakta, tatmin edici olacağı düşüncesi ile psikolojik, sosyal ve kültürel eylemlere yönelim söz konusu olmaktadır. Değişen bu yönelimler daha çok sonuç odaklı bir görünüm içermektedir.⁴⁷ Örgütler için günümüzde en önemli konu kaynakların etkin kullanımınıdır. Bu etkinliği oluşturmak için de örgütler, genellikle işgören devir oranının sebep olduğu yüksek maliyetlerden kurtulmak ve işgörenlerin sürekliliğini sağlayabilmek adına onların bağlılıklarını artırma çabası içindedirler.⁴⁸

Örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ve sonuçlar üzerinde de son derece önemlidir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda daha çok çalıştıklarını ortaya koymaktadır.⁴⁹ Buna ilaveten bu işgörenlerin, örgüt için daha uzun bir süre çalışma isteği duydukları ve örgütle olan ilişkilerinde de daha olumlu bir tavır sergiledikleri gözlenmektedir.⁵⁰ Ama örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler ise başarı sağlayamamaktadır. Başarı sağlayamamalarının sebebi, kendilerini örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda yönlendirememiş olmalarıdır.⁵¹ Bu açıklamaların paralelinde şunu söylemek gerekir; bir işgören örgütüne ne kadar bağlı ise örgütü için o derecede çalışır ve kendi başarısını örgütün başarısına bağlı olarak görüp o şekilde hareket eder. Bu bağlılığı sağlamanın da örgüt yönetiminin yapması gereken öncelikli işlerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık, işgören-örgüt ilişkisi neticesinde oluşur ve işgörenin örgütüne karşı hissetmiş olduğu bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütler için artık üretim yapmak veya satışları artırmak kadar önem kazanan başka bir durumsa işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnuniyet duymalarını sağlamaktır. Örgütlerin bu çabayı göstermelerinin sebebi, örgütsel bağlılık duygusunun işgörenin performansına olumlu etki yaptığını inanılıyor olmasıdır.⁵² Örgütsel bağlılık kavramı çalışanlar, yöneticiler ve

⁴⁵ Güney Çetin Gürkan, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, 2006, s.10.

⁴⁶ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.27.

⁴⁷ Emre Eymür, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.15.

⁴⁸ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası", **(Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, 2009, s.8.

⁴⁹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.14.

⁵⁰ Sabahat Bayrak Kök, **a.g.e.**, s.299.

⁵¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.14.

⁵² Funda Somuncu, **a.g.e.**, s.6.

işletmeler açısından ayrı ayrı öneme sahiptir. Bu unsurlar için örgütsel bağlılık kavramı aşağıda incelenmiştir.

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Kendi başına ne örgüt bir anlam taşır ne de işgören, bu iki kavram bir araya gelip bir bütün oluşturarak anlam taşırlar. Yani biri olmadan diğeri bir anlam ifade etmez. İkisi arasındaki denge, bağlılık kavramının pekiştirilmesi sayesinde kurulmaktadır. İşgören, kendi amacına örgüt içinde bulunduğu süre zarfında ulaşma imkanı bulmakta, örgüt ise amaçlarına işgören faktörü sayesinde ulaşabilmektedir. Bu anlam bütünlüğünün devamlılığı sağlanırsa, en az maliyetle yüksek verim elde edilir ve rekabet üstünlüğü örgütün eline geçmiş olur.⁵³ Örgütler sağlamış oldukları iş olanakları ile işgörenlerin gelir elde ederek yaşamlarını sürdürmelerine imkan sunmaktadırlar.⁵⁴ İşgören örgütün kendisi için bir fırsat olarak görürse, bütün çaba ve özverisiyle örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda zaman harcayacaktır. İşgören örgütüne bağlılık hissediyorsa, örgütü için her şeyi üstün bir başarıyla yapmaya çalışacaktır. Çünkü elde edilecek sonuç onun içinde bir tatmin kaynağı olacaktır.

2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilen yöneticiler, önemli yönetim sorunlarından bir tanesine çözüm üretmiş olmaktadır.⁵⁵ Ortak bir amaç için örgüt bünyesinde yer alan faktörlerden bir tanesi de yöneticilerdir. Yöneticilik geçmişten günümüze içinde en fazla özellik barındıran bir kavramdır. İşletmeyi oluşturan makine-teçhizat, sermaye ve işgören faktörlerine sahip olmak her şeyin hallolduğu anlamına gelmemektedir. Önemli olan bu faktörleri en iyi şekilde organize edebilecek bir yönetime ve yöneticiye sahip olmaktır. İşletme, nitelikli bir yöneticiye sahipse eldeki diğer verileri en iyi şekilde işleyip, üretim gerçekleştirebilecek ve hizmet sunabilecektir. Mal ve hizmet üretimi, örgütlerin kuruluş gayeleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu durumun gerçekleşebilmesi içinde çalışana ve yönetene ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler açısından, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak ve işgörelere yapmış oldukları işin sadece örgüt çıkarı için olmadığını ifade edebilecek bir yöneticinin olması da son derece önemlidir.

3. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi

Örgütler, toplum tarafından ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulmuşlardır. İnsan faktörü ise, örgütü hedefine ulaştıracak en önemli unsurdur.⁵⁶

⁵³ Samuray (Baytok) Karaca, "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2001, s.51.

⁵⁴ İsmail Bakan. a.g.e., s.47.

⁵⁵ Hayrettin Ertan, "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, s.8.

⁵⁶ Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker, "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, 2010, s.127.

Örgütsel bağlılık çeşitli sebeplerden ötürü örgütler için önemiyet kazanmıştır. Bu sebepleri dört ana başlık altında sıralayabiliriz⁵⁷:

- Örgütsel bağlılığın, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmada en önemli etken olması,
- İş tatmini ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapıların yanında duygusal yapılarla da ilişkili olması,
- İşgörenin işine ve görevine ilişkin durumlarla ilişkili olması,
- Sonuncusu ise, işgörenlerin demografik ve kişisel özellikleri ile ilişkili olması örgütsel bağlılık kavramını örgütler için önemli kılmaktadır.

Yukarıda sıraladığımız sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık örgütler için önem kazanmıştır. Örgütün, işgörenini en iyi şekilde işini yapmaya sevk etmesi, onun varlığının devamı adına çok önemli bir aşamadır.

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından değişik boyutlara ayrılarak tanımlanmaya ve kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalardan bir tanesi de Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık modelidir. Allen ve Meyer, araştırmacıların ortaya koydukları tüm tanımların üç genel içerikten birini yansıttığını ifade ederek, üç bileşenden oluşan bir bağlılık modeli ortaya koymuşlardır.⁵⁸ Örgüte bağlılığı oluşturan bileşenleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç farklı şekilde sıralayabiliriz.⁵⁹ Allen ve Meyer, bu modellemenin birer bağlılık çeşidinden ziyade bağlılık bileşeni olarak bilinmesini istemektedirler. Nedeni ise, işgörenin örgütle ilişkisinin bu üç bileşenin değişik boyutlarını içermesi ihtimalidir.⁶⁰ Bu üç bağlılık türünün detaylı açıklaması aşağıda yapılmıştır.

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin kendi isteği ile örgüte ve onun değerlerine inanmasıdır.⁶¹ Meyer ve Allen duygusal bağlılığı, bir örgütte çalışan işgörenlerin kendi tercihleri ile işletme için çalışmaya devam etme istekleri şeklinde tanımlamışlardır.⁶² Duygusal bağlılık, işgörenin hiçbir baskı hissetmeden örgüte karşı elinden geldiğince katkı yapmaya çalışmasıdır. Örgüt yönetiminin oluşmasını en fazla arzu ettiği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığın bağımsız bir şekilde uzun yıllar sürmesi ve bu bağlılık duygusunu taşıyan işgörenlerin de örgütün çıkarlarına değer vermeleri, örgüt

⁵⁷ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, ss.27-28.

⁵⁸ Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005, s.54.

⁵⁹ Levent Bayram, **a.g.e.**, s.132.

⁶⁰ Emre Eymür, **a.g.e.**, s.20.

⁶¹ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, **a.g.e.**, p.111.

⁶² Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçeri "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar**, Y.44, Sayı: 511, 2007, s.3.

adına önemli fayda sağlamaktadır.⁶³ İşgören tarafından hissedilen bağlılığın kendiliğinden oluşmuş olması istenilen bir durumdur. İşgören, örgütüne kendi çıkarlarının gerçekleşmesi için en önemli etken gözüyle bakıyorsa, o işgören örgütüne karşı duygusal bağlılık hissediyor denilebilir. Onun için öncelik örgütün çıkarlarıdır. İşgörenin çıkarının gerçekleşebilmesi, örgüt çıkarlarının gerçekleşmesinin neticesinde olmaktadır. Bu durum da işgörenlerin duygusal bağlılıklarını tetikleyici nedenler arasında yer almaktadır.

Duygusal bağlılık, örgüt değerlerinin, hedeflerinin ve amaçlarının işgörenler tarafından benimsendiği ve aynı oranda hissedildiği bağlılık türüdür. Bu işgörenler, her örgüt yönetiminin sahip olmak istediği profildeki işgörenlerdir. Duygusal bağlılık hisseden işgörenlerler, kendilerini örgütlerine adanmış, işlerine karşı olumlu tutum sergileyen ve ekstra çaba gerektiğinde çok fazla düşünmeden hareket edenlerdir.⁶⁴ Literatüre bakıldığında, örgüte bağlılık kapsamında yapılan araştırmalarda duygusal bağlılık konusu, diğer bağlılık türlerine göre daha çok araştırılmıştır. Daha çok araştırılmasının sebebi, istenilen iş tutumlarıyla en güçlü ilişkiyi duygusal bağlılığın göstermiş olmasıdır. Duygusal bağlılık, iş başarımı, örgütsel vatandaşlık hareketi ve işe devam etme gibi örgüt açısından istenilen iş tutumlarının gerçekleşmesinde en büyük etkiye sahiptir.⁶⁵ Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütsel değerlere tutunması ve bu değerlerle bütünleşmesidir.⁶⁶ Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, örgüt ve örgüt yönetimi açısından duygusal bağlılığın işgörenlerde bulunması istenilen özelliklerin başında geldiğini ifade etmek mümkündür. Nitelikli işgörene sahip bir örgüt, sahip olduğu bu nitelikli gücü tam anlamıyla kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip, örgüte karşı güçlü bir bağla bağlılık duymasını sağlayabiliyorsa çok büyük kazanım elde etmenin ilk aşamasını gerçekleştirmiş olmaktadır.

2. Devamlılık Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in Yan Bahis Teorisinden hareketle devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir.⁶⁷ Literatürde devamlılık bağlılığı, rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet şeklinde de ifade edilmektedir.⁶⁸ Devamlılık bağlılığı, işgörenlerin örgütlerine yapmış oldukları yatırımların neticesinde oluşan bir bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, örgütte geçirilen süre zarfında harcanan emeğin, zamanın, çabanın, elde edilen konumun ve gelirin örgütten ayrılması halinde kaybedileceği düşüncesinin işgörenlerde

⁶³ Emre Eymür, **a.g.e.**, s.22.

⁶⁴ Levent Bayram, **a.g.e.**, s.132.

⁶⁵ Kadriye Övgü Çakmak, "Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, 2011, s.140.

⁶⁶ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:15, 2008, s.3.

⁶⁷ Kadriye Övgü Çakmak, **a.g.e.**, s.142.

⁶⁸ Özge Öz, **a.g.e.**, s.81.

oluşturmuş olduğu bağlılık türüdür.⁶⁹ Devamlılık bağlılığı, bir örgütte kalmakla edinilen ekonomik değerdir.⁷⁰

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını, işgörenlerin çalıştıkları örgütten ayrılmalarının, örgüte yüksek maliyet ve bununla beraber olumsuzluk getireceği endişesi taşıyarak işe devam etmeleri şeklinde tanımlamışlardır.⁷¹ Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi devamlılık bağlılığında esas olan örgütte çalışmaya duyulan devam etme gereksinimidir. Bu gereksinimin var oluşu ise, işgöreni örgüt içinde kalmaya itmektedir.

İşgörenlerin, çalıştıkları örgüte devamlılık bağlılığı hissetmelerinin esas nedeni, örgütten ayrılmaları halinde iş seçeneklerinin çok az olacağı düşüncesine sahip olmalarıdır. Böyle düşünen işgörenler, farklı bir iş bulamadıklarından örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bunun yanında bazı işgörenler ise, gelecekle ilgili beklenti ve geçim derdi gibi mecburi sebeplerinin olması nedeniyle örgütte kalacaklardır.⁷² İşgörenlerin sahip oldukları iş seçenekleri, devam bağlılığına etki eden bir diğer unsurdur. Sahip oldukları iş seçeneklerinin çok olduğunu düşünen işgörenler, iş seçenekleri az olan işgörelere göre daha düşük seviyede devamlılık bağlılığına sahiptirler.⁷³ Ruhsal, mali veya fiziki faktörler gibi, örgütten ayrılmanın maliyetini artıran etkenler, devamlılık bağlılığının kuvvetlenmesine sebep olmaktadır. Örgütten ayrılması halinde oluşan yüksek maliyete katlanamayacağını düşünen işgören işine devam edecektir.⁷⁴ İşgörenin devamlılık bağlılığı, sahip olduğu iş durumuna ve mevcut işini bıraktığı zaman var olan iş seçeneklerine göre şekillenen bir bağlılık türüdür. İşgören için öncelikli hedef çalıştığı işte iyi olmak ve geçimini sağlamaksa, devamlılık bağlılığı yüksek olacaktır. Eğer çalışan açısından öncelikli hedef mevcut işine göre daha iyi koşullara sahip bir işte çalışmak ve edinilmesi zor statülere sahip olmaksızın örgütüne olan devamlılık bağlılığı düşük olacaktır.

Meyer ve Allen'e göre, devamlılık bağlılığının iki önemli belirleyicisi vardır. Bunlar; yan bahisler ve iş alternatifleridir. İşgörenlerin örgütte kalma olasılıkları, yan bahislerinin büyüklüğü ile yakından ilişkilidir. Diğer belirleyici unsurda alternatiflerin kısıtlı olmasıdır.⁷⁵ Devamlılık bağlılığında işgörenler, örgütten ayrılmanın parasal ve parasal olmayan maliyetlerinin yüksek ve alternatif iş imkanlarının yetersiz olması nedeniyle istemeselerde örgütte kalacaklarından fazla gayretli olmayacaklardır. Bu durum, örgüt açısından verim kayıplarının yaşanmasına ve işgörenler açısından da performans düşüklüğüne neden olmaktadır.⁷⁶ Genel olarak bakıldığında, bir örgütte çalışma hayatını sürdüren işgörenlerin çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermeleri, kendileri için söz konusu olan yatırımların paralelinde olmaktadır. İşgörenler için öncelikli hedefin ne olduğu ve ne

⁶⁹ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçeri, **a.g.e.**, s.3.

⁷⁰ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, **a.g.e.**, p.111.

⁷¹ Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Tatlı, **a.g.e.**, s.501.

⁷² Levent Bayram, **a.g.e.**, s.133.

⁷³ Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, **a.g.e.**, s.56.

⁷⁴ İsmail Bakan. **a.g.e.**, ss.98-99.

⁷⁵ Kadriye Övgü Çakmak, **a.g.e.**, s.143.

⁷⁶ Sema Sert, **a.g.e.**, s.22.

derecede önemli olduğu bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Yapılan yatırımların karşılığında kaybedilecek olanlardan korkmayıp farklı iş kollarına geçen veya geçmekte çok fazla tereddüt etmeyen işgörenler için devamlılık bağlılığı söz konusu olmamaktadır.

3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen normatif bağlılığı, duygusal ve devamlık bağlılığına ilaveten ahlaki niteliği de kapsayan üçüncü yöntem olarak oluşturmuşlardır. Normatif bağlılık, örgüte sadık olma meyili ile bağlantılı olup, örgütün görev, ülkü, amaç ve icraatları ile ahenk içinde olan inanç ve normları içermektedir.⁷⁷ Normatif bağlılık, işgörenin ahlaki ve etik değerlerinden dolayı örgütte kalma zorunluluğudur.⁷⁸ İşgörenin örgüte olan bağlılığında veya rıza göstermesinde kendini mecburi görmesi normatif bağlılıkla açıklanabilir bir durumdur.⁷⁹ Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütte devam etmeleri ile alakalı sorumluluk hislerini ifade etmektedir. İşgörenlerin, bu bağlılık türünde göstermiş oldukları örgütsel bağlılık, o işgörenlerin şahsi menfaatleri sebebiyle değil, yaptıklarının olması gerekenler ve ahlaki olduğuna inanmış olmalarındandır.⁸⁰ Normatif bağlılık, örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi doğrultusunda sorumluluk hissi taşımaktır. Örgüt üyeliğini doğru bir hareket olduğu için devam ettiren işgörenin normatif bağlılığı da yüksek olmaktadır.⁸¹ Açıklamalardan hareketle normatif bağlılığı, işgörenin kendini, örgütte kalmaya zorunlu kılan psikolojik bir sözleşmenin sahibi olarak görmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Normatif bağlılık, işgörenin örgütüne bağlılık duymayı bir misyon olarak görmesi ve taşıdığı bağlılığın da doğru bir hareket olduğunu düşünmesiyle gelişim göstermektedir.⁸² İşgörenin, kendini örgüte adanmasında ve örgüte karşı sadakatli olmasında işgörene etki eden unsur normatif bağlılık duygusudur. Ayrıca normatif bağlılık, işgörenlerin örgüte tutkun olmalarına da etki etmekte ve örgütün yürütmüş olduğu icraatların işgörenler tarafından özümsemesinde ve inanılmasında da etkili olmaktadır.⁸³ Bu şekil işleyen işgören-örgüt değerleri arasındaki uyum örgütsel kimlik sürecini ortaya çıkarmaktadır.⁸⁴

Normatif bağlılık, işgörenlerin minnet hislerini esas alan örgütsel bağlılık türüdür. Bu yaklaşıma göre, işgörenlerin gaye ve değerleri ile işletmenin misyonu arasındaki ahenk, işgörenlerin minnet hissi taşımalarına sebep olmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütte kalmayı doğru ve etik bir davranış olarak kabul ettiklerinden, örgütten ayrıldıkları takdirde, örgüt sahiplerini ve iş arkadaşlarını düş kırıklığına

⁷⁷ Feyza Taşkın, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2010, ss.39-40.

⁷⁸ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, **a.g.e.**, p.111.

⁷⁹ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s.184.

⁸⁰ Fatih Karcioğlu, Erkan Türker, **a.g.e.**, s.128.

⁸¹ Yasemin Arbak, Jülide Kesken, " Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Yaklaşım", **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları**, 1.Baskı İzmir, 2005, ss.65-66.

⁸² Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, **a.g.e.**, s.3.

⁸³ Umut Kocabey, **a.g.e.**, s.120.

⁸⁴ Ufuk Durna, Veysel Eren, "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.211.

uğratacaklarını, bununla beraber kendileri içinde kötü düşüncelerin hakim olacağını düşünmektedirler.⁸⁵ Normatif bağlılık, işgörenlerin ahlaki bir vazife sorumluluğu ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inanmaları neticesinde oluşan bağlılık türüdür.⁸⁶ Normatif bağlılıkları yüksek olan işgörenler sorumlulukları nedeniyle örgütteki görevlerine devam ederler.⁸⁷ Bu bağlılık türünde en önemli unsur, işgörenlerin kendilerini işverenlerine karşı mecbur hissetmeleridir. İşgörenler, kendilerine iş vermelerinden dolayı işverenlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilmek adına örgütteki işlerine devam etmekte ve örgütleri için gerekli özveriyi göstermekten kaçınmamaktadırlar. Ahlaki kriterler her şeyin önünde olduğundan bireyler, örgütlerine karşı normatif bağlılık duygusu taşımaktadırlar. Örgütte geçirdikleri zamanın kendilerine sorumluluk yüklediğine inanan işgörenler, zamanla işverenlerinin de sorumluluklarını bünyelerinde hissederler.

D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Homojen olmayan örgütsel bağlılık kriterleri, işgörenlerin bağlılıklarının değerlendirilmesinde genel bir fikrin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.⁸⁸ Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan söz konusu kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın oluşmasının ilk şartı, işgörenlerin gaye ve hedeflerinin örgütün gaye ve hedefleriyle ahenk içinde ve aynı istikamette örtüşmesidir. İşgörenlerin beklentileri ile örgütün işgörelere takdim ettikleri arasındaki fark, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerine de etki etmektedir.⁸⁹ Örgütün amaç ve değerlerini benimseyemeyen bir işgörenin o örgüte bağlılık hissetmesi beklenemez. Porter, Steers ve Mowday gibi yazarlar örgütsel bağlılık konusu üzerinde ehemmiyetle durmuşlardır. Yapılan araştırmalar neticesinde, örgütün gaye ve değerlerini benimsemenin ve bu gaye ve değerlere kuvvetli bir inanç hissetmenin, örgütsel bağlılığın minimal koşulu olduğu ortaya çıkmıştır.⁹⁰ Örgütsel bağlılık duygusu oluşan işgören, kendi gayelerini gerçekleştirip değerlerine sahip çıkarken, diğer taraftan da kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için uğraşmakta ve kurum değerlerine önem vermektedir.⁹¹ İşgörenlerin amaçlarının örgütün amaçları ile uyuşması, onların örgütsel bağlılıklarının güçlü olmasını sağlarken, amaç ve hedeflerin uyuşmaması, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır. Örgüt tarafından gerçekleştirilmek istenilen hedeflerin belirlenmesi aşamasında dikkate

⁸⁵ İsmail Bakan. **a.g.e.**, s.101.

⁸⁶ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2003, s.114.

⁸⁷ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Printed in Great Britain, Vol:63, 1990, p.3.

⁸⁸ Hasan İbicioğlu, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2000, s.14.

⁸⁹ Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Tatlı, **a.g.e.**, s.498.

⁹⁰ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.9.

⁹¹ Funda Somuncu, **a.g.e.**, s.29.

değer bir diğer husus ise, işgörenlerin bu hedefleri gerçekleştirmenin neresinde durduklarıdır.

2. Örgüt İçin Özveride Bulunma

Örgütsel bağlılık göstergelerinden ikincisi işgörenlerin örgütleri için özveride bulunabilmeleridir. İşgörenler, yerine getirmeleri gereken sorumluluklarının ve vazifelerinin haricinde örgütleri için çaba ve zaman harcayabiliyorlarsa, o işgörenlerin örgütlerine bağlılık duyguları var demektir.

İşgörenlerin, örgütlerinin başarısı için her türlü koşulda çaba göstermeleri sadece o işgörenlerin bağlılık duygularıyla izah edilebilir bir durumdur. Ayrıca, işgörenlerin en küçük maddi bir yarar ve beklenti içinde olmadan, sadece örgütleri için özveride bulunabilmeleri, o işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmelerinin belirtisidir.⁹² Çalışanların çok fazla hesap yapmadan örgütleri için kendi zamanlarını harcamaları, onların örgütsel bağlılık duygularının güçlü olduğunun bir göstergesidir.

3. Çalışmaya İstekli Olma

Bu bağlılık göstergesi, işgörenin örgütsel üyeliğinin devamı istikametinde kuvvetli arzu hissetmesidir.⁹³ İşgörenin, örgütte bulunmaktan memnun olması ve çalışmaya devam etmesi bu bağlılık göstergesinin sonucudur.⁹⁴ Örgütsel bağlılık, işgörenlerin problemleriyle ilgilenilmesi ile de alakalıdır. Kurum içi iletişim olanakları, aktif insan kaynakları politikaları, sosyal aktiviteler, yeteri düzeyde kariyer fırsatı ve herkesin memnun olduğu işleyen bir adalet sisteminin varlığı gibi etkenler işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürme arzularına olumlu katkıda bulunmaktadır.⁹⁵ Örgüt politikalarının içerisinde çalışanların önemini vurgulayan bir takım etkenlerin olması, çalışanları örgüt için çalışmaya istekli kılacaktır. Dolayısıyla çalışanların örgüte duydukları bağlılık seviyesinde de artış olacaktır.

4. Örgütle Özdeşleşme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri de örgütle özdeşleşmedir. Örgütle özdeşleşme, işgörenlerin bir örgütle bütün olmaları veya kendilerini bir örgüte ait olarak görmeleridir. İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri, onların şahsiyetlerinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel üyelik, işgörenlerin şahsiyetlerinde merkezi bir konum edinmiş ve başka sosyal gruplardaki üyeliklerinden de daha ehemmiyetli bir pozisyona gelmişse, bu işgörenlerin örgütle özdeşleşme dereceleri yüksek demektir.⁹⁶ Örgütle özdeşleşme kavramı, Pozitif Psikoloji akımının tesiriyle kişisel

⁹² Tuğçe Kafdağlı, **a.g.e.**, ss.24-25.

⁹³ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.10.

⁹⁴ Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Tatlı, **a.g.e.**, s.499.

⁹⁵ Banu Dolu, **a.g.e.**, s.19.

⁹⁶ Canan Nur Karabey, Ömer Faruk İşcan, "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, 2007, s.232.

ve örgütsel seviyelerde ehemmiyetli bir araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalarla neticesinde, özdeşleşme kavramının “Sosyal Kimlik Teorisinin” gelişiminden ön plana çıktığı ileri sürülmektedir. Yine bu araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin, iş doyumu, isteklendirme, etkinlik, performans, örgüte sadık olma, işbirlikçi hareketler ve örgütsel vatandaşlık ile irtibatlı olduğunu ortaya koymuştur.⁹⁷

Örgütle özdeşleşme, işgörenin örgütsel amaç ve değerleri sahiplenmesidir. Özdeşleşme, işgörenlerin çalışmaktan memnun oldukları örgüt gibi olmak istemeleridir. Kurumların sahip olduğu vizyonun, ikna kabiliyetinin, özgüvenin ve etkin enerjinin işgörenlerde örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında önemli bir etkisi söz konusudur.⁹⁸

Örgütsel özdeşleşmede birey, kendini ifade etme olanağına sahip olabildiği ve çevresiyle kurmuş olduğu ilişkilerin devam etmesi yönünde kendine fırsat verildiği ölçüde başkalarından etkilenmektedir. Özdeşleşme, işgörenlerin kendileri için önemli olan nesnelere karşılığında örgütleri ile bütünleşmeleridir.⁹⁹ Örgütle özdeşleşme, işgörenin kendini kurumla bir bütün olarak görmesi ve elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçları da kendisininmiş gibi yaşaması halidir.¹⁰⁰

Özdeşleşme, işgörenler tarafından örgüt amaç ve değerleriyle olan aynılıkların fark edilmesini sağlar, kurumsal amaçların ve faaliyetlerin biçimlendirilmesi imkanını verir, kurumsal amaç ve değerlerin benimsenerek belirsizliğin azalmasına olanak sunar. Özdeşleşmenin oluşmasıyla, işgörenler kendilerini, örgüt dışındaki kişilerle olan ilişkilerde örgütün temsilcisi olarak görürler ve önemli iş kararlarında örgütün çıkarını ön planda tutmaya çalışırlar.¹⁰¹ Yapılan tüm bu açıklamalardan hareketle özdeşleşmeyi, işgörenlerin kendi kimlikleriyle örgütlerinin kimliklerini bir görmeleri şeklinde tanımlayabiliriz. İşgörenlerin, kendileri için gerçekleşen faydayı, örgütleri için de gerçekleşmiş kabul etmelerini veya örgütleri adına meydana gelen olumsuz bir sonucu kendileri için de gerçekleşmiş saymalarını, örgütle özdeşleşme kavramının neticesinde oluşan durumlar olarak ifade edebiliriz.

5. Aidiyet Duygusunun Gelişimi

Aidiyet duygusunun gelişimi, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlu olmasıyla oluşmaktadır. Kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin kişisel tutum ve davranışlarda etkinliği aidiyet duygusuyla ifade

⁹⁷ Seçil Taştan, “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.228.

⁹⁸ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.10.

⁹⁹ Levent Bayram, **a.g.e.**, s.131.

¹⁰⁰ Arzu Çakınberk, Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2011, s.93.

¹⁰¹ İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, s.76.

edilmektedir.¹⁰² Burada öne çıkan durum, zorlama olmaksızın örgütsel değer ve yargıların bireyler tarafından kabul görülmesidir.

E. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çok sayıdaki işgören davranışının nedenini, örgütsel bağlılık kavramı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, işgören davranışlarına etki ettiği gibi kendisi de birçok faktörden etkilenmektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmeleri, kendi iş verimliliklerinin artmasının yanında örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bundan ötürü bir örgütün, işgörenlerinin örgüte olan bağlılıklarının artmasına ya da azalmasına neden olabilecek faktörlerin farkında olması önemlidir.¹⁰³

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı biçimlerde tasnif edildiğini görmekteyiz. Yapılan araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto, Buchanan, Morrow ve Salancik'in çalışmaları yer almaktadır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin sınıflandırmasını yaparken değişik metotlardan yararlanmışlardır. Schwenk bu etkenleri dört grupta toplamıştır. Bu etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁰⁴:

- İşgörenlerin geçmişe ait birikimleri,
- Kişisel-demografik etkenler,
- Örgütsel-görevsel etkenler,
- Durumsal etkenler.

Bu çalışmaların dışında Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır¹⁰⁵:

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri,
- Yapısal özellikler.

Bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanımın paralelinde, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenecektir.

¹⁰² Refik Balay, **a.g.e.**, s.101.

¹⁰³ Münevver Ölçüm Çetin, **a.g.e.**, ss.98-99.

¹⁰⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.57.

¹⁰⁵ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.30.

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş beklentileri 2. Psikolojik sözleşme 3. Kişisel özellikler	1. İşin kalitesi ve ehemmiyeti 2. Yönetim 3. Ücret düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel kültür 6. Örgütsel ödüller 7. Takım çalışması 8. Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1. Yeni iş olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik oranı 4. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5. Sektörün durumu

Tablo 2: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kaynak: Mehmet İnce ve Hasan Gül, **a.g.e.**, 2005, s.59.

1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık literatüründe, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yer almaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına, iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler ve kişisel özellikler girmektedir.¹⁰⁶ Genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir.¹⁰⁷ Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde değişik sonuçlara sebep olmaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresi gibi kişisel özellikler, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

a. Yaş

İşgörenlerin yaşları, kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisidir. Bu değişken genelde hizmet edilen süre ile birlikte değerlendirmeye alınmaktadır. Hizmet süresi ile yaş değişkeninin birlikte değerlendirilmesinin sebebi ise, aynı yönlü olmalarıdır.¹⁰⁸ Yaş değişkenini ele alan birçok çalışmada, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir.¹⁰⁹ Yapılan araştırmaların bazılarında, örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmesine rağmen bazı çalışmalarda ise bu ilişkinin devamlı ve güçlü olmadığı ifade edilmektedir.¹¹⁰

Genel anlamda yaşın ilerlemesiyle örgüte karşı bir yakınlık veya ait olma hissi sözkonusu olabilmektedir. Bununla beraber yaşın ilerlemiş olması, işgörenin kaybedeceği öge sayısının da çok olacağını göstermektedir. Emekliliğe yaklaşan bir işgören iş değiştirmek gibi ekstra bir maliyetin altına girmeyi pek istemez. Bundan dolayı yaş ilerlemiş işgörenin, örgütsel bağlılığı çok istemesinde olumlu yönde etkilenmektedir.¹¹¹ İşgörenlerin yaşlanması, örgütteki yatırımlarının da artmasına neden olmaktadır. Böylece

¹⁰⁶ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.121.

¹⁰⁷ Refik Balay, **a.g.e.**, s.55.

¹⁰⁸ Tamer Gündoğan, **a.g.e.**, s.20.

¹⁰⁹ Sergül Duygulu, Süheyla Abaan, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2007, s.63.

¹¹⁰ Hatice Güçlü, **a.g.e.**, s.61.

¹¹¹ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.33.

o işgörenler için başka örgüt ve iş seçeneklerinin cazibesi azalış göstermektedir. Örgütteki yatırımı fazla olmayan genç işgörenlerin kendilerinden yaşlı işgörelere oranla örgütsel bağılılıkları düşük olmaktadır. Genç işgörenler için, işten ayrılmanın çok fazla tedirginlik oluşturan bir tarafı söz konusu değildir.¹¹² Genel olarak bakacak olursak, yaşlanmanın iş ve sektör değiştirmede bir engel olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Böyle görülmesinin sebebi, yaşlı işgörenlerin yeni bir işte öğrenme zorluğu yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç işgörenlerde ise, hayal edilen iş ve kariyer için ele geçecek fırsatları değerlendirme düşüncesi hakimdir. Çünkü onlar için hayat yeni başlıyordur ve hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme adına yeteri kadar zamanları söz konusudur. Bu durum da, genç işgörenlerin örgütsel bağılılıklarına olumsuz etki etmektedir.

b. Cinsiyet

Cinsiyetin bağılılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır.¹¹³ Cinsiyetin örgütsel bağılılığa etkisine ilişkin yapılan araştırmalarda ortak bir düşünceye varılamamıştır. Bazı araştırmalarda, kadın işgörenlerin örgütsel bağılılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yüzden kadın işgörenlerin işlerini değiştirme oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Yine bazı araştırmalarda, erkek işgörenlerin örgütsel bağılılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Nedeni de kadın işgörenlerin mevcut işlerinden daha çok evlerine ve ailelerine önem vermeleridir.¹¹⁴

Cinsiyet ile örgütsel bağılılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, erkek işgörenlerin genellikle kadın işgörelere göre daha yüksek mevkilerde ve daha yüksek maaşla çalışıyor olmalarının, onların örgütsel bağılılıklarının yüksek olması sonucunu ortaya çıkarmıştır.¹¹⁵ Sonuç olarak, günümüz toplumlarında ailenin geçiminden erkeğin sorumlu olması da, onun çalışmış olduğu örgüte yüksek derecede bağılılık duymasına neden olmaktadır denilebilir.

c. Medeni Durum

İşgörenlerin örgütsel bağılılıklarına etki eden bir diğer önemli unsurda onların medeni durumlarıdır.

Örgütsel bağılılığın gelişmesinde medeni durum ciddi bir parametre olarak kabul görmektedir. İşgörenlerin yaşlı olmaları veya çocuk sahibi olmaları örgütsel bağılılığın gelişmesinde etkili olan bir durumdur.¹¹⁶ Ailelerine karşı maddi sorumlulukları nedeniyle evli olan işgörenler örgütteki yatırımlarından mahrum kalmak ve işlerini kaybetmek istemeyeceklerdir.¹¹⁷

¹¹² Güner Çöl, Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağılılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2005, s.295.

¹¹³ Billy Gumbang, Norazah Mohd Suki, Norbayah Mohd Suki, "Differences Between Job Satisfaction, Organisational Commitment Gender", **Labuan e-Journal of Muamalat and Society**, Vol. 4, 2010, p.4.

¹¹⁴ Serhat Cengiz, **a.g.e.**, s.56.

¹¹⁵ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.126.

¹¹⁶ Mehmet İnce, Hasan Gül. **a.g.e.**, s.64.

¹¹⁷ Tamer Gündoğan, **a.g.e.**, s.24.

Özellikle evli ve dul olan kadın işgörenler, bekar olan kadın işgörelere göre bağıllık hissettikleri örgütten ayrılmanın daha maliyetli bir durum olduğunu düşünmektedirler. Evli olan kadın işgörelerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağıllık duymalarının sebebi, bu şekilde hissediyor olmalarıdır.¹¹⁸ Başka bir araştırmada, evli erkek işgörelerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağıllık hissettikleri, evli kadın işgörelerin ise erkeklere nazaran daha düşük seviyede örgütlerine bağıllık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu sonuca varılmış olmasının nedeni olarak, evlenmiş olan erkek işgörelerin yaşamlarına bir düzenin gelmesini, kadınlarda ise ekstra bir dizi sorumluluk altına gireceği fikrinin oluşmaya başlamasını göstermek mümkündür.¹¹⁹

Yeni iş teklifleri ile karşılaşılması durumunda, bekar işgörelere daha rahat hareket etmektedirler. Bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısının az olması veya hiç olmaması, bekar işgörelerin bu şekilde rahat hareket etmelerine neden olmaktadır. Evli olan işgörelere, iş değiştirme riskine kolay kolay girmezler. Onlar için öncelikli koşul mevcut işin korunması olup, kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin hayatlarının olumsuz etkilenmemesidir. Bekar işgörelere rahatlıkla iş değiştirme düşüncesinde olmaları, onların örgüte bağıllıklarının düşük olmasına neden olmaktadır.¹²⁰ Genel anlamda medeni halin örgütsel bağıllığa direkt olmasa da endirekt olarak etkide bulunduğunu ifade edebiliriz. Ayrıca işgörelere yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da örgütler açısından daha olumlu neticelerin doğmasına fırsat verdiğini söylemekte mümkündür. Bu durumdaki işgörelere sahip bir örgüte duyulan bağıllık yüksek düzeyde olmaktadır. Çalışanların genç ve bekar olmaları ise, araştırmalarda ortaya konulduğu gibi örgüt ve iş değiştirmede daha rahat olmalarına neden olmaktadır.

d. Eğitim Seviyesi

İşgörelere örgütsel bağıllığına etki eden bir başka önemli unsur, o işgörelere eğitim seviyeleridir. Angle ve Perry'nin yaptığı araştırmada örgütsel bağıllıkla eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.¹²¹ Eğitim seviyesinin yükselmesi, işgörelere örgüte bağıllıklarına olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü, işgörelere eğitim seviyesinin yükselmesi örgütten beklentisini artırmakta ve işgörelere farklı iş seçeneklerinden yararlanma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır.¹²²

Eğitim seviyesi, işgörelere işlerinden beklentilerine ve işlerine olan bakış açlarına da etki eden bir parametredir. Uzun bir süre eğitim almayı hemen iş hayatına atılmaya tercih eden işgörelere, eğitimlerinin sonucunda nitelikli işgücü sıfatını kazanarak çalışma hayatına katılmaktadırlar. Bu işgörelere yıllarca eğitim için harcamış oldukları zamanın, maddi ve manevi yatırımların karşılığında elde edecekleri gelir ve diğer şartlardaki beklentileri de yüksek olmaktadır.¹²³

Yapılan farklı araştırmaların birinde ise, eğitim ve bilgi seviyesi yükseldikçe mesuliyet alma, inisiyatif kullanma, özgürce karar verme imkanı arttığı için işgörelere

¹¹⁸ G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly**, Vol:17, No:4, 1972, p.557.

¹¹⁹ Banu Dolu, **a.g.e.**, s.34.

¹²⁰ Sema Sert, **a.g.e.**, s.29.

¹²¹ Angle, H. L. ve Perry, J. L. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 1981, pp.1-14.

¹²² Güner Çöl, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.295.

¹²³ Sema Sert, **a.g.e.**, s.33.

tekdüzelik ve usançları kaybolacağından işlerini daha fazla benimseme durumunun ortaya çıktığı saptanmıştır.¹²⁴

İşgörenler, kendilerinin gelişimlerine katkıda bulunan veya bulunabilecek örgütlerden ayrılmayı pek istemeyeceklerdir. Kendilerine eğitim imkanı sunulan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları artış gösterecektir.¹²⁵ Ayrıca, eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin alternatif iş seçeneklerinin az olmasından veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.¹²⁶ Genel anlamda, eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa negatif yönde etki ettiğini yapılan araştırmalara bakarak ifade etmek mümkündür. Kısmen de olsa eğitim seviyesinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığa pozitif katkısı söz konusu olmaktadır.

e. Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka değişken de işgörenlerin örgütteki hizmet süreleridir.

Allen ve Meyer, işgörenlerin örgütte geçirdikleri süreye bağlı olarak pozisyonlarının değişmesi ile daha yüksek statülü yerlere gelmelerinin ve memnuniyetliklerinin artmasının, örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin ürünü olduğunu belirtmişlerdir.¹²⁷ Cohen'e göre hizmet süresi arttıkça, işgörenlerin örgütten elde edecekleri kazanımlarda artış göstermektedir. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için işgörenlerin örgütteki hizmet sürelerinin artması, onların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır.¹²⁸

Hizmet süresi ve yaşı örgüte bağlılıkla ilişkisini belirleyebilmek adına araştırmacılar, değişik yaşlardaki ve değişik hizmet sürelerine sahip işgörenleri mukayese etmişlerdir. Becker, yaşı örgüte yapılan yatırımlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Diğer araştırmalardan birinde ise, Ritzer ve Trice, hizmet süresi ile yatırım arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmiştir.¹²⁹ Özetle, örgütte geçirilen süre işgörenlerin bağlılıklarını da artırmaktadır. Her geçen süre işgörenlerin örgütlerine bir şeyler katması demek olduğundan, işgörenlerin bu yatırımlarından vazgeçmeleri kolay olmamaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin yatırımlarının hizmet sürelerine paralel bir şekilde artış göstermesi örgütsel bağlılıklarının yükselmesini sağlayacaktır.

2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına ait değerleri anlatmakta olup, örgüte bağlılığa direkt etki etmektedirler.¹³⁰ Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler farklı sınıflandırmalarla ele alınsa da, bir sınıflamaya göre örgüt yapısı, örgüt kültürü, işin

¹²⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2001, s.68.

¹²⁵ Hayrettin Ertan, **a.g.e.**, s.59.

¹²⁶ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.124.

¹²⁷ Serhat Cengiz, **a.g.e.**,s.55.

¹²⁸ Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, V.14, 1993, p.143.

¹²⁹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.67.

¹³⁰ Güner Çöl, Kadir Ardıç, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2008, s.162.

niteliği ve önemi, örgütsel adalet, ücret düzeyi, rol belirsizliği, ait olma ihtiyacı, yönetim tarzı, iletişim ve örgütsel ödüller vb. gibi değişkenler olarak sıralanmıştır.¹³¹

Bu çalışmada ise örgütsel faktörler; işin yapısı, denetim, ücret, çalışma arkadaşları, örgütün özellikleri, örgütün büyüklüğü, örgütsel strateji ve politikalar ve örgüt kültürü başlıkları altında incelenecektir.

a. İşin Yapısı

Örgütsel bağlılığa önemli derecede etki eden unsurlardan bir tanesi de işin yapısıdır. İşin yapısı, örgüt içinde veya işgörenlerin etrafındaki çevrede, işgörenlerin yaşamlarına olan tesir olarak tanımlanmaktadır.¹³² Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalardan günümüze kadar geçen süreçte, işin yapısı geçerliliği olan bir kavram olmuştur.¹³³

İşin motive etme ve zorluk derecesi, işin niteliğiyle özdeşleşme, geri bildirim, yükümlülük ve yetki sahibi olma gibi özellikler de örgütsel bağlılığa direkt etki etmektedir.¹³⁴ Örgütlerin, sahip oldukları işlerin yapıları ve benimsemiş oldukları iş süreçleri, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Uyulması gereken şartların formel bir biçimde yazılı olması ve işlevsel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.¹³⁵

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgüte dahil olan işgörenlerin beklentileri ile işin yapısının ve kapsamının uyuşması halinde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.¹³⁶ İşin yapısının işgörenlerin tutumlarına etki etmesi, onların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Burada önemli olan, işin yapısı ile işgörenlerin beklentileri arasındaki paralellik durumunun varlığıdır. Eğer bu paralellik söz konusu değilse, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları olumsuz etkileneceğinden örgütsel bağlılık seviyelerinde bir azalış olacaktır.

b. Denetim

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarına etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeri de işgörenler üzerindeki denetimdir. İşgörenlerin yerine getirmiş oldukları işin denetim şekli yükümlülük duygularına etki etmektedir. Yöneticiler tarafından uygulanan baskı kurarak idare etme anlayışı, astların herhangi bir kararda rolünün olmaması adına sergilenen tutumlar ve bunlara ilaveten sıkıcı bir denetim yönteminin uygulanması gibi etkenler, işgörenler tarafından tüm sorumluluğun yönetime atılmasına neden olmaktadır.¹³⁷ Yöneticilerin sıkıcı bir denetim uygulamak istemeleri, işgörenlerin olumsuz bir durumla

¹³¹ Sakit Samadov, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.100.

¹³² Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.37.

¹³³ Tamer Gündoğan, **a.g.e.**, s.28.

¹³⁴ Tuğçe Kafdağlı, **a.g.e.**, s.30.

¹³⁵ Serhat Cengiz, **a.g.e.**,s.57.

¹³⁶ Özge Öz, **a.g.e.**, s.102.

¹³⁷ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, ss.73-74.

karşılaşılması durumunda, pek mücadele etme gereği duymadan çekip gitmelerine neden olabilmektedir.

Denetim, işgörenlerin mesuliyet duygusu hissetmeleri ile ilgili bir kavramdır. Denetimin sıkıcı ve yakın olması işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarına da olumsuz etki etmektedir. Bu durumun aksine yöneticilerin, işgörenlerini sıkımayacak bir şekilde sadece onların davranışlarını izlemeleri, işgörenlerin duyacak olduğu sorumluluk duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır.¹³⁸

c. Ücret

Ücret düzeyi örgütsel bağlılığa etkisi olan en önemli faktörlerden birisidir. Ekonomik gelir elde etmek amacıyla kurulmamış olan örgütler hariç tüm örgütlerde işlerin yerine getirilmesi belirli bir ücret karşılığında olmaktadır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasındaki ana etken ücrettir. İşgörenlerin, sosyal yaşamdaki ve çalıştıkları örgütlerdeki konumları ve statüleri ücret seviyesi ile belli olmaktadır.¹³⁹ Ücret, işgörenin kendini, huzurlu, mutlu, ailesine karşı yükümlülüklerini yerine getirebilen ve toplum nezdinde de belirli bir itibara sahip kişi olarak görmesini sağlayan bir faktördür.

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, yapılan işin cazibesini artırmakta ve işgörene yapılan daha yüksek bir ödeme ile de üst düzey bağlılık oluşmasına neden olmaktadır.¹⁴⁰ Ekonomik anlamda sıkıntı yaşayan işgörenler için, yeterli ücret düzeyine sahip olmak, iş, mesai arkadaşları, idare gibi farklı değişkenlerdeki doygunluktan daha önemlidir. Yeterli düzeyde ücret alamayan işgörenlerin işi bırakmada daha etkin oldukları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹⁴¹

İşgörenlerin hepsi adilane uygulanan bir ücret politikasının olmasını istemektedirler. İşgörenler için önemli olan, emeklerinin karşılığını alabilmektir. Emeklerinin karşılığını aldıklarında örgüte bağlılıklarında ve iş performanslarında artış söz konusu olacaktır. Aksi bir düşüncenin hakim olması halinde ise, işgörenler çalışmaktan haz duymayacaklar, işgörenlerin örgüte bağlılıklarında ve performanslarında düşüş söz konusu olacaktır.¹⁴²

Yapılan araştırmalarla ortaya konulan verilerden de anlaşılacağı gibi, örgütlerin kuruluş gayeleri nasıl ki kar elde etmekse, işgörenlerinde çalışmakla elde etmek istedikleri öncelikli gaye, ekonomik anlamda bir gelirin sahibi olmaktır. Yaşamlarının devamı açısından tatminkar bir gelire sahip olmak, işgörenler açısından önemli bir durumdur. Burada örgütlerin düşüncelerinin önemi de yadsınamaz bir gerçekliğe sahiptir. Örgütler, işgörenlerine ödemiş oldukları ücreti bir yük olarak görmemeli, eğer bunu bir yük olarak görürlerse karşılığında katlanmak zorunda kalacakları maliyet daha da yüksek

¹³⁸ Sakit Samadov, **a.g.e.**, s.109.

¹³⁹ Sema Sert, **a.g.e.**, s.37.

¹⁴⁰ Refik Balay, **a.g.e.**, s.68.

¹⁴¹ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2009, s.80.

¹⁴² Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007. s.133.

olabilmektedir. İşgörenler, örgüt yönetimi tarafından kendilerinin örgüte yük olarak görüldüğünü hissedersen, işlerini yerine getirirken istekli davranmayacaklar ve üstün körü hareket edeceklerdir. Bu durumda üretilen ürünün kalitesine yansıtacağından, örgüt için olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

d. Çalışma Arkadaşları

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden bir diğer önemli unsur da çalışma arkadaşları veya takım çalışmalarıdır. İşgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri birlikte oldukları kişilerin performanslarıyla da yakından ilişkilidir. Tek başına bir işgörenin etkin ve verimli olması pek beklenen bir durum değildir. Her başarının altında bir ekip ruhunun olduğu gerçeği meydana gelen birçok olayda ortaya çıkmıştır.

Birlikte çalışılan kişilerin olmasının, örgütsel bağlılığa olumsuz etki ettiği yönünde bir araştırma olmamıştır. Aksine, bir çalışma grubunun olmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği söylenmektedir. İşgörenlerin, bir çalışma grubuna dahil olmaları iş doyunluklarını yükseltmektedir.¹⁴³ Ayrıca bazı araştırmalarda, çalışma arkadaşlarına bağlılık hissetmenin, örgütsel bağlılığa direkt etki eden bir unsur olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık tesirinin, işe olan bağlılık kadar güçlü olmamakla beraber, toplumsal iştiraklerde teori olarak örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. İşgörenlerde, örgütten ayrılmakla kendileri için önemli olan çalışma arkadaşlarından ayrılacak olmanın farkındalığı, onları örgütten ayrılmaktan vazgeçirecektir.¹⁴⁴ İşgörenler, zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde, diğer işgörenlerle birlikte geçirdiklerinden onlarla aralarında bir takım paylaşımlar söz konusu olmaktadır. Her işgören için çalışma arkadaşının uyumlu olması, dahası kendi özellikleriyle çalıştığı iş arkadaşının özelliklerinin örtüşmesi işgörenler tarafından istenilen bir durumdur. Bu sayede, örgütün istenilmeyen tarafları çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetlikle giderilmiş olmaktadır.

e. Örgütün Özellikleri

Örgütün sahip olduğu özelliklerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütlerde, daha basık bir hiyerarşik yapının varlığı, akademi odaklı idare ve özerkliğin hakim olması gibi durumlar örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir.¹⁴⁵ İşgörenler, bu tarz ortamlarda sorumluluk almaktan kaçınmayacaklarından örgüte olan bağlılıklarında bir artış söz konusu olacaktır. Alınan kararlara katılma, işgörenlerin iş doyumuna ulaşmalarını sağlayacak, örgüt ile kendi özelliklerinin uyumlu olması o işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını yükseltecektir. İşgörenler için üzerinde ehemmiyetle durulan hususlardan bir tanesi de kendi özellikleri ile içinde buldukları

¹⁴³ Serhat Cengiz, **a.g.e.**, s.60.

¹⁴⁴ Refik Balay, **a.g.e.**, s.63.

¹⁴⁵ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.175.

örgütün özelliklerinin ortak bir noktasının olmasıdır. Örgütü ile kendi özellikleri arasında ahenk olan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları pozitif etkileneceğinden artış söz konusu olacaktır.

f. Örgütün Büyüklüğü

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğerinin de örgüt büyüklüğü olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin büyük olması, işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerini zorlaştırmaktadır. Örgütlerin büyük olmasının, bu zorluklarının yanında işgörelere bir takım yararları da söz konusudur. Bunlar, daha çok yükselme olanağı, ilave faydalar ve bireyler arası etkileşme imkanları gibi işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artıracak unsurlardır.¹⁴⁶

Örgütler büyüdükçe, işgörenlerin karar alma oluşumuna iştirak etmeleri zorlaşacağından, onların örgütsel hedefleri benimsemeleri daha az olacaktır. İşgörenler bu durumdan etkileneceğinden örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır. Başka bir araştırmada, örgütün büyük olmasıyla ücret sistemlerinin daha düzgün işleyeceği, buna ilaveten daha profesyonel kariyer planlamalarının yapılacağı ve bu sayede de işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseleceği görüşü ileri sürülmüştür.¹⁴⁷ Örgütlerin büyüklüğü arttıkça, işgörenler açısından hem olumlu hem de olumsuz faktörlerden bahsetmek ihtimal dahilindedir. Olumsuz olarak söylenebilecek durum, alınan kararlara katılmanın zorluğudur. Olumlu olarak ise, pek aksaklık yaşanmayan bir ücret sisteminin, düzenli ve profesyonel olarak yürütülen kariyer olanaklarının varlığı sayılabilir. Genel anlamda örgütlerin büyük oluşunun işgörenleri daha çok olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür.

g. Örgütsel Strateji ve Politikalar

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka faktör ise, örgütün izlemiş olduğu strateji ve politikalarıdır. Örgütsel strateji, sahip olunan tüm fiziki ve insani kaynakların aynı amaç doğrultusunda hareket etmesi için izlenilecek yolun, politikanın ve araçların tespit edilmesi, hazırlanması, planlanması, yönlendirilmesi ve ortak hareket etmesidir. Örgütlerde stratejilerin belirlenme sebepleri arasında, örgütün amaçlarının, eksik ve üstün yönlerinin tespiti, diğer yanda rakiplerinin olmasından dolayı güçlü olduğu yönlerinden faydalanabilmesi, eksik olduğu taraflarını geliştirebilmesi ve yeni fırsatlar oluşturabilmesini göstermek mümkündür.¹⁴⁸ Yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı gibi strateji, hedefe yürürken izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesidir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyecek olduğu yol ve yöntemin işgörenler tarafından benimsenmesi, onların örgüte bağlılığına pozitif etki edecektir.

¹⁴⁶ Güney Çetin Gürkan, **a.g.e.**, s.39.

¹⁴⁷ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.175.

¹⁴⁸ Rüyan Küçüksüleymanoğlu, "Stratejik Planlama Süreci", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 2008, s.408.

Örgütsel politika, örgütlerde güç dengesinin zor sağlandığı bir durumdur. Örgütsel politika, kişiler arası ilişkilerin benzersiz etkiler gösterdiği, taktik ve güç mücadelelerinin sergilenmesi gibi karakterize bir durumdur. Araştırmacılar genel olarak insan davranışlarının karanlık yanlarını gösterdiği düşüncesiyle örgütsel politikaya olumsuz odaklanmışlardır. Bu yüzden örgütsel politika, manipülasyon, zorlayıcı etki taktikleri, diğer yıkıcı ve illegal eylemler ile eşanlı olarak görülmüştür. Bu tanımlama örgütsel politikanın, örgütün işgörenleri ile ortak yararına olumsuz etki eden ve işgörenlerin performanslarını azaltan bir etken olarak görülmesine neden olmuştur.¹⁴⁹ Başka bir araştırmada ise örgütsel politika, işgörenlerin ya da grupların menfaatlerini muhafaza etme veya artırma istekleriyle çatışan bir durum olduğunda, isteyerek yaptıkları etkileme şeklinde tanımlanmaktadır. İşgörenlerin politik davranış göstermelerinin temelinde, menfaatlerini muhafaza etme ve artırma istekleri yer almaktadır.¹⁵⁰ Yapılan bu araştırmalardan yola çıkarak örgütsel politikanın, işgörenlerin çıkarlarının örgütün çıkarlarıyla uyuşmadığı ve işgörenlerin çıkarlarının korunmadığı durumlarda o işgörenlerin bağlılıklarında azalmaya neden olacağını söyleyebiliriz.

h. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığa etki eden, örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, işgörenlerin kendilerini örgütün içinde anlamlandırmalarına olanak veren, onların inanışlarını, düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren normlardan ve değerlerden oluşan bir bütündür. Kültür, insanların neler yapmaları ve bunları yaparken nasıl hareket etmeleri gerektiği yönünde bilgi edinmelerini sağlar.¹⁵¹ Örgüt üyeleri tarafından yönetim modellerinin kuruluşunda ve işgörenlerin idare edilmesinde paylaşılan faktör örgüt kültürüdür. Bu yüzden tüm örgütlerin kendilerine ait kültürlerinin olduğu söylenebilir.¹⁵² Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki işgörenlerin varsayım ve inançlarını, örgüt üyelerinin paylaşım ve kullanımlarını, örgütün işgörenlerine rehberlik etmesini içeren ve örgütün iç ortamının parçasını açıklayan düzenli bir sistemdir. Kültür, belirli ölçülerde örgüt üyelerine özeldir ve onların eylemlerine odaklanarak paylaşılanları anlamlı ve yorumlanabilir kılan bir değerdir.¹⁵³

Örgüt kültürü, tanımlanması en zor örgütsel kavramlardan birisidir. Kültür, araştırmacılar tarafından insanların evrimsel çeşitliği ile birlikte gelişen ve insani bir kalkınma farklılığı için gerekliliği olan bir kavram olarak tanımlanmıştır.¹⁵⁴ Farklı bir

¹⁴⁹ Eran Vigoda Gadot, Ilan Talmud "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol:40, N.11, 2010, pp.2830-2831.

¹⁵⁰ Füsün Çınar Altıntaş, "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.152.

¹⁵¹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s.401.

¹⁵² İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir, 2010, s.472.

¹⁵³ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior A Diagnostic Approach**, (Sixth Edition), Upper Saddle River, New Jersey, 2001, p.342.

¹⁵⁴ Mary Jo Hatch, **Organization Theory**, Oxford University Press, New York, 1997, pp.202-203.

araştırmada ise, örgüt kültürü, örgütleri başka örgütlerden farklılaştıran ve örgüt üyeleri ile ortak düzenlenen anlamlı bir sistem şeklinde tanımlanmıştır.¹⁵⁵

Örgütsel kültür, işgörenlerin farklı bir kimlik duygusu taşımalarını sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımlarına olumlu etki ederek örgütsel bağlılıklarının oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır. Kültür, işgörenlerin etkileşiminde önemli bir yapıdır. Örgüt için sembolik değerlerin anlamı, örgütsel kültür ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültür şu niteliklerden meydana gelmektedir¹⁵⁶:

- Örgütün geçmişi, birikimi ve görüşleri,
- Örgütü ifade eden hikayeler,
- Örgütün kültürel normları,
- Örf ve adetler.

Örgütün çevrede bilinmesini, değerlerini, sosyal standartlarını, etrafındaki farklı örgüt ve kişilerle girmiş olduğu ilişkilerin seviyelerini örgüt kültürü ifade etmektedir. Kültürün bu işlevi, örgütün topluma bağlanmasını, toplum içindeki konumunu ve önemini belirler. Örgüt kültürü oluşurken, örgütün ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerinde etkisi olmaktadır.¹⁵⁷ Örgüt kültürü, örgütlerin değişik durumlarda verdikleri tepkilerin belirlenmesinde, işgörenlerin davranışlarının şekillenmesinde ve örgütlerine ne derece uygun olduklarının tespit edilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında örgüt kültürü, işgörenlerin kişisel ve profesyonel amaçlarını belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirirken nasıl hareket ettiklerini gösteren bir etkidir. Ayrıca örgüt kültürü, işgörenlerin amaç ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü fonksiyonu gördüğünden örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir.¹⁵⁸

Bir örgütte örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bulunması, o örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin beklentileri, hedefleri ve istekleriyle örgütlerin amaç ve hedeflerinin paralel olması, o işgörenlerin örgüte bağlılıklarının yükselmesine fırsat vermektedir. İşgörenler için önemli olan başka bir hususta, örgütün köklü bir kültüre sahip olmasıdır. Geçmişten günümüze köklü bir kültürün etkisinin görüldüğü bir örgütte çalışıyor olmak, işgörenleri olumlu düşüncelere sevk edecek ve bu durum onların örgütlerine olan bağlılıklarına pozitif etkide bulunacaktır.

3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa, kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra etki eden bir diğer faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörlerini, yeni iş olanakları, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı ve sektörün durumu olarak sıralayabiliriz.

¹⁵⁵ Stephen Robbins, a.g.e., p.554.

¹⁵⁶ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s.114.

¹⁵⁷ Erol Eren, a.g.e., s.136.

¹⁵⁸ İsmail Bakan, a.g.e., s.160.

a. Yeni İş Olanakları

İşgörenlerin, örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de yeni iş bulma olanaklarıdır. Yapılan araştırmaların bazılarında, yeni iş olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığa pozitif etki ettiği yönünde ortak görüşler bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek kişilerin yeni iş bulma fırsatları fazla olduğundan, iş beklentileri de o oranda yüksek olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada, yüksek lisans yapmış kişilerin fazla yüksek olmayan bir ücret karşılığında işe başladıktan birkaç ay sonra yeni bir iş teklifi almazlarsa örgüte bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir.¹⁵⁹

İşgörenlerin konumlarının yeni iş bulmaya müsait olup olmadığı önemli bir etkidir. Eğitim seviyesi çok üst düzey olmayan, çalışmış oldukları örgütteki konumları ve gelirleri kendileri için yeterli olan işgörenlerin örgütten ayrılma gibi düşüncelerinin olacağı pek söylenemez. O işgörenler için önemli olan, sahip oldukları özelliklerle yapmış oldukları işin kimyasının örtüşmesidir. İşgörenlerin, geçimlerini sağlamak ve asgari düzeyde de olsa bir takım istek ve beklentilerinin yerine gelmesi gibi öncelikli amaçları adına örgüt tarafından işgörelere destek sağlanıyorsa, o işgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır.

b. Profesyonellik

Profesyonellik, işgörenin mesleğine ne kadar değer verdiğiyle ve mesleğini nasıl tanımladığıyla ilgili yani mesleğe bağlılıkla yakından ilişkili bir kavramdır. Araştırmacılar profesyonelleri ifade eden dört özellik tespit etmişlerdir¹⁶⁰:

- Profesyoneller örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılırlar.
- Profesyoneller sosyal sorumluluk taşırlar.
- Profesyoneller kendi kurallarına inanırlar.
- Profesyoneller özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıda sayılan özelliklerden yola çıkarak profesyonelleri, kendi kurallarını uygulayan, bunların geçerliliği olduğu düşüncesine sahip olan ve bağımsız hareket etme eğilimi sergileyen bireyler olarak tanımlamak mümkündür. Profesyonellelikle beraber, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı da ortaya çıkmaktadır. Örgütler, işgörenlerin mesleki gelişim göstermelerine destek verirlerse, onların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır.¹⁶¹ Ayrıca profesyonellik; hukuk, tıp ve mühendislik gibi teknik alanlarda mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık olarak önem ifade etmektedir. Her ikisine birden bağlılık geliştirmek ikilem oluşturacağından, bu ikilemin ortadan kalkması için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların entegrasyonunun gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sayede profesyonelliğin, bağlılığa olumsuz etkilerini bertaraf etmek

¹⁵⁹ Mehmet İnce- Hasan Gül, **a.g.e.**, s.85.

¹⁶⁰ İrfan Atalay, “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.83.

¹⁶¹ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.39.

mümkün hale gelecektir. Mesleğe bağlılıkla örgütsel bağlılık çatışmasını engellemek için profesyonel kariyer imkanları, özerklik gibi uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş doyumu ve örgütsel bağlılık seviyesinin artışı söz konusu olabilecektir.¹⁶² Profesyonellik, işgörenlerin sorumluluk taşıma isteklerinin oluşmasıyla örgütleri için çalışmaktan memnun olmaları halidir. İşinin gerektirdiklerini iyi bilen bir işgören grubuna sahip olmanın örgütler için istenilen bir durum olduğunu ifade edebiliriz.

c. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu

Sosyo-ekonomik faktörleri işsizlik gibi etkenler oluşturmaktadır. Teorik olarak işsizlik oranının artması, işgörenler açısından alternatif iş olanaklarının azalmasına ve örgütsel bağlılığın artış göstermesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmaların bazılarında işsizlik oranı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun sebebi olarak, Meyer ve Allen'nin yaptığı bir araştırmada işsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına etkisinin olmayacağı sonucuna varılmış olması gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık ile işsizlik oranı ilişkisi araştırılırken diğer unsurlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir.¹⁶³ İşsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına çok fazla etkisi söz konusu olmamaktadır. Diğer faktörlerle bir araya gelmesi halinde işsizlik oranının örgütsel bağlılığa etki edeceğini söylemek mümkün olacaktır.

d. Sektörün Durumu

İşgörenlerin, kamu veya özel sektörde çalışıyor olmalarının, örgütsel bağlılık derecelerinin farklılık göstermesine neden olduğu tespit edilmiştir. Kamuda çalışan işgörenlerin, özel sektörde çalışan işgörelere nispeten daha düşük seviyede örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak, bürokrasi nedeniyle kamu kurumlarında gereğinden fazla kişinin çalışması ve yönetim yeteneğinin yetersiz olmasından dolayı işlerin sıradanlaşması olarak gösterilmektedir. Özel sektörde ise, tam tersine performansa dayalı ödül sisteminin uygulanıyor olmasının, örgütsel bağlılığın daha yüksek derecede hissedilmesine neden olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.¹⁶⁴ Kamu sektörlerinde çalışan işgörelerde iş hayatlarının büyük oranda garanti altına alındığı görüşünün hakim olması, o işgörelerin örgütsel bağlılık seviyelerine olumsuz etki etmektedir. Fakat özel sektördeki işgörelere ise, yerini sağlamlaştırmak için daha fazla çalışma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum da, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır.

¹⁶² Sakit Samadov, **a.g.e.**, s.114.

¹⁶³ John P. Meyer, Natalie J. Allen, *Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application*, Thousand Oaks, London, **SAGE Publications**, 1997, p.59.

¹⁶⁴ Sema Sert, **a.g.e.**, s.53.

F. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, ilgili kavramın bir takım başka kavramlarla karıştırılmasına sebep olmuştur. Hatta bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine kullanılan benzer kavramlar ile bu kavramların örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkisi bu bölümde açıklanacaktır.

1. Örgütsel Bağlılık ve Hukuki Sözleşme

Örgüt tarafından yapılan hukuki düzenlemelere ve sözleşmelere riayet etmenin, işgörenler tarafından bağlılık davranışının içinde yerine getirilmesi gereken bir unsur olduğu kabul edilmektedir.

Hukuki sözleşmeler, işgörenler ile örgütler arasında belgelere dayandırılarak hazırlanan ve karşılıklı olarak riayet edilmesi gereken yazılı kurallardan oluşmaktadır. Şu an için geçerli bir kurallar nizamnamesinin bulunmadığı örgüt düşünmek güç olsa bile, asıl hedeflenen kurallara göre hareketin sergilenmediği bir iş ortamının varlığıdır. İşgörenler, hedeflenen bu durumun gerçekleşmesinde ana faktör olarak yer almaktadırlar. İşgörenlerin, kültürel değerlerinin artması, onların yetki ve sorumluluk almalarını sağlayacaktır. Bu sayede işgörenler yeteri düzeyde bilgi, kabiliyet ve donanıma haiz olacaklarından, örgüt için en iyi ve ideal olanı görecekle ve bu iyi ve ideal olanı yerine getirmek adına sorumluluk yükleneceklerdir. İşgörenler, yapmış oldukları işi uymaları gereken kurallara göre değil, taşıdıkları sorumluluk bilinciyle ifa ederek, gerçek anlamda örgütsel bağlılık taşıdıklarını göstermiş olmaktadır.¹⁶⁵

2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmeler, örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklılığı temel alan etkin ve yazılı olmayan beklentilerden oluşan bir kavram olarak ifade edilmiştir. Bu beklentiler, karşılıklı verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilmesini içine almaktadır.¹⁶⁶ Psikolojik sözleşmeler, örgütlerin ve çalışanların karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken sorumlulukları içeren, fakat çalışanların kişisel idraklerine göre şekillenen bir kavramdır.

Süratle değişikliğe uğrayan iş ilişkilerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşması, mütakabil iş ilişkilerinde çalışanların psikolojik sözleşmelerinde aranılır hale gelmiştir. Psikolojik sözleşmelerin içeriği çalışanların güçlendirilmelerine imkan verecek şekilde olmalıdır. Çalışanların psikolojik sözleşmelerine etki eden faktörler, onların örgütsel bağlılıklarına ve hareketlerine de etki etmektedir. Bunların yanında çalışanların psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin tam manasıyla yerine getirilmesi, çalışanlarda örgüt tarafından kendilerine destek ve önem verildiği duygusunun oluşmasını sağlayacaktır. Bu

¹⁶⁵ Samuray (Baytok) Karaca, **a.g.e.**, s.54.

¹⁶⁶ Seyfi Top, "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:15, 2012, s.203.

duyguya birlikte, çalışanların örgütlerine olan bağlılık seviyeleri artış gösterecektir. Çalışanlar, kendilerinin önemli olmadığı duygusunu hissedersen, örgütsel bağlılık seviyeleri bu dudumdan olumsuz etkilenecektir.¹⁶⁷ Psikolojik sözleşmelerde kurulan denge örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Kurulan bu denge hareketlerle ortaya konulmakta ve eylemin kendisini oluşturmaktadır. Çalışanlar, kendilerini ifade edebilme olanağı bulduklarında ve beklentilerine cevap aldıklarında işlerinde mutlu olacaklardır. Mutlu olan çalışanların örgütsel bağlılıkları da artış gösterecektir. Bu tabloyu oluşturmanın yolu ise, her iki tarafın da beklentilerin farkında olması ve beklentilere cevap vermesi ile mümkün olmaktadır.¹⁶⁸ Çalışanların kafalarında örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmeler, iş yaşamlarının sektöre uğramadan devam etmesi açısından önemli bir faktördür. Çalışanlar, işe başlarken örgüt tarafından kendilerine söylenen veya vaat edilenlerin zaman geçtikçe yerine getirilmesini beklemektedirler. Onların işe başlamalarında bu vaatler önemli bir yer tuttuğundan, bu vaatlerin yerine getirilmesi onların örgüte bağlılıklarına olumlu, gerçekleşmemesi ise örgüte bağlılıklarına olumsuz etki edecektir.

3. Mesleğe Bağlılık

Her geçen gün işgörenlerin eğitim seviyelerinin yükselmesiyle beraber, işlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde uzmanlaşmanın daha da ehemmiyetli hale gelmesi mesleki bağlılığa olan ihtiyacın ve mesleki bağımlılığın ehemmiyetinin artmasına neden olmuştur.¹⁶⁹ Mesleğe bağlılık, işgörenlerin sahip oldukları kabiliyet ve ihtisas neticesinde, mesleklerinin kendi yaşamlarındaki önemini anlamalarıyla ilgili bir kavramdır. Mesleğe bağlılığın örgüte bağlılıktan farklılığı ise, belirli bir dalda kabiliyet ve ihtisas kazanmak için yapılan çalışmaların meslek yaşamındaki yerinin son derece önemli olmasıdır. Morrow'a göre mesleğe bağlılık, işgörenler için mesleğin giderek daha önemli hale gelmesi ve işgörenlerin meslekleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşmeleridir.¹⁷⁰

Literatür incelendiğinde mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramlarının genellikle birbirlerinin zıttı anlamlar ifade ettiği görüşü karşımıza çıkmaktadır. Böyle olmasının nedeni ise, mesleğe ve örgüte bağlılık kavramlarının norm ve değerlerinin temelindeki uyumsuzluktur.¹⁷¹ Mesleğe bağlılık hisseden işgörenler, çalıştıkları örgütlerini de sevmeye başladıkları zaman, iş doyumunu mesleki ve örgütsel düzeyde yaşayarak tadan bireyler olacaklardır. Çalıştıkları sektörde, yaptıkları işin temposundan, koşturmacasından memnun olan işgörenler, nereye giderlerse gitsinler aynı tempoya sahip bir mesleği icra etmek isteyeceklerdir. Bu işgörenler, mesleksel ve örgütsel bağlılığı bir arada hissetmektedirler.

¹⁶⁷ Fatih Karcioğlu, Erkan Türker, **a.g.e.**, s.129.

¹⁶⁸ Samuray (Baytok) Karaca, **a.g.e.**, s.56.

¹⁶⁹ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.13.

¹⁷⁰ Serkan Çorbacı, "İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi, 2010, s.29.

¹⁷¹ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **a.g.e.**, s.18.

4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı ile benzer özellikler gösteren ve onunla karıştırılan bir diğer kavram da çalışma arkadaşlarına bağlılık kavramıdır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık kavramı, işgörenlerin diğer işgörenlerle bütünleşmeleri ve onlara bağlılık duymaları şeklinde tanımlanabilir. Yeni işe başlayan işgörenler için öncelikli hedef, kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir çalışma grubunun içinde yer almaktır.

Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan işgörenler, ilişki kurmanın ve arkadaşlık bağlarının üzerinde önemle dururlar. Bu işgörenler, gelecekle ilgili plan program yapmak yerine beraber vakit geçirdikleri ve bir şeyler paylaştıkları insanlarla çalışma hayatlarını sürdürmek isterler.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık hissetmenin kişisel ve örgütsel sonuçları vardır. Bireyin performansına olumlu katkı yapan etken, bir gruba karşı taşımış olduğu aidiyet duygusudur. Kişisel olarak işle ilgili sorunların giderilmesinde çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılığın önemli bir katkısı söz konusudur. Toplumsal iştiraklerde birliktelik duygusunu yükselterek, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunan çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılıktır.¹⁷² Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılığın, işgörenlerin daha güçlü bir örgütsel bağlılık duygusu taşımalarına neden olacağını söylemek mümkündür.

5. Sadakat

Sadakat kavramı, işgörenlerin kendi yararlarından daha çok örgüt yararını düşünmelerini ve bu yararın elde edilmesinde gösterdikleri çabaları kapsamaktadır. Örgütsel sadakat kavramı, örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusu olmasından dolayı örgütsel bağlılığa benzemektedir. İşgörenlerin örgütlerine karşı hislerinin yüksek olması ve buna rağmen örgütte devamlı bulunma arzusu kendini ifade etmektedir.¹⁷³

Örgütsel sadakat, dışardaki bireylere karşı örgütü övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca normal olmayan şartlarda dahi örgüte bağlılık duymayı ifade etmektedir.¹⁷⁴ Örgütsel sadakatin, örgüt içerisinde işbirliğine gidilmesinde ve ekip ruhunun gelişmesinde önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Örgüte sadık olan işgörenler, içinde buldukları topluluğa ve gruba da etki ederler.

Bir örgüt veya bir kişiye karşı hissedilen güçlü bağların sonucunda örgütsel sadakat oluşmaktadır. Örgütsel sadakat taşıyan işgörenler, örgütün ihtiyacı ile kendi ihtiyaçlarını bütünleştirerek hareket edeceklerinden, her türlü özveride bulunacaklar ve bu duruma her zaman hazırlıklı olacaklardır.

¹⁷² Sakit Samadov, **a.g.e.**, s.71.

¹⁷³ Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009, ss.203-204.

¹⁷⁴ Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 20, 2003, s.4.

6. İtaat

İtaat, dış faktörlerle şekillenen görev duygusu olduğundan bir otorite tarafından verilen emirlerden oluşmaktadır. İşgörenlerin itaat etmelerinin nedeni, verilen emirlere uymadıkları takdirde karşılaşacakları yaptırımlardan çekiniyor olmalarıdır. Örgütsel bağlılık ise, dış kaynaklı değil içsel bir görev duygusu olduğundan, örgütsel bağlılığın kaynağını bir otorite tarafından verilen emirler değil, işgörenlerin görüş, değer ve hükümleri oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalarda itaat, işgörenlerin örgütteki kurallara riayet etmeleri, bu kuralları benimseyip ve bu kuralların yaygınlaşması için çaba göstermeleri şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca, örgütsel ahenk ve kabullenme olarak da ifade edilen bu durum, ilk kez Smith, Organ ve Near tarafından genel ahenklilik tutumları başlığı içerisinde incelenmiştir.¹⁷⁵ Bağlılık zamanla oluşan ve örgütlerin beklemek zorunda oldukları bir durum iken, itaat kişisel niteliklerden etkilenmeyerek açık bir şekilde oluşmaktadır. Bağlılık ile itaat kavramları arasındaki farklılıklar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir¹⁷⁶:

İTAAT	BAĞLILIK
Dışsal bir görev duygusudur.	İçsel bir görev duygusudur.
Bir otorite tarafından verilmiş emirlerdir.	Kişisel görüş, inanç ve hükümler ve içsel kararların bileşimidir.
Yaptırımların ve cezaların korkusuyla yerine getirilir.	Bir gereksinim olduğunun farkına varılmasıyla çeşitli kaynaklardan değerlerin gücü ile oluşur, amaçların geçerliliğinin algılanmasıyla güdülenir.
Şüphe ve soruya yer yoktur.	Şüphe vardır ve gözden geçirme kolaydır.

Tablo 3: İtaat ve bağlılığın karşılaştırılması

Kaynak: Özge Demiral, a.g.e., s.86.

İtaatkârlık, genellikle bağlılık davranışının bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Fakat bağlılığı itaatkârlığın içinde görmek pek mümkün değildir. İtaat etme davranışı bireyin bulunduğu ortamların konumlarına göre değişiklik arz etmektedir. Örneğin, bir mahkûm, konumu gereği birçok kurala itaat etmek mecburiyetindedir. Ancak onun itaatkârlığı duymuş olduğu yüksek bağlılık neticesinde oluşmamaktadır. İtaat etmeksizin gösterilen bağlılık ise, örgüt gelişimine pozitif etki etmemektedir. Tam tersi durum olan bağlılık hissetmeden gösterilen itaatkârlık da örgüte herhangi bir fayda getirmemektedir.

¹⁷⁵ Ahmet Karaaslan, Derya Ergun Özler, Ahmet Sami Kulaklıoğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2009, s.141.

¹⁷⁶ Özge Demiral, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi, 2008, ss.85-86.

7. Göreve Bağlılık

Göreve bağlılık kavramının çok değişik tanımlamalarının olduğunu literatürü incelediğimizde görebilmekteyiz. Göreve bağlılık, işgören tarafından görevin esenliği ve ehemmiyeti üzerine olan değerleri kapsayacak şekilde içselleştirme yapılması ve kendini görevine bağlı sayan, göreve yönelik davranışlar ve meyillerdir.¹⁷⁷ Göreve bağlılığı, işgörenden yapılan işe karşı sergiledikleri bağ ve görüşlerdir şeklinde tanımlayabiliriz.

Farnel ve Rusbult göreve bağlılığı, iş doyumunu, iş seçenekleri ve işgörenden yapılan görevlerine yönelik yerine getirdikleri yatırımlarının ehemmiyeti gibi bir işlevi olduğuna ve görevlerini hangi ölçüde bağlılık hissederek yerine getirdiklerine ilişkin idrak düzeyleri olarak tanımlamışlardır. Ayrıca göreve bağlılığa ilişkin şu nitelikler de belirtilmiştir¹⁷⁸:

- İşgörenden yapılan işe sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- İşgörenden yapılan işe verdiği önem ve işini yerine getirme mertebesi,
- İşgörenden kendine verdiği değer, idrak ettiği performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- İşgörenden psikolojik olarak işiyle özdeşleşmesi.

Yapılan açıklamalardan hareketle göreve bağlılık kavramını, işgörenden yapılan işlerine olan bağlılıklarını veya işlerinden ayrı kalmalarını belirleyen bir etken olarak tanımlayabiliriz. Göreve duyulan bağlılık, işgörenden yapılan davranışlarına ve doyum seviyelerine etki etmektedir.

8. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, yasaya, onu düzenleyene, yayımlayana ve uygulayan güce duyulan bağlılık türüdür. İşgörenden yapılan, metin ve tasarıların hazırlanışına, bugün ve gelecekteki sonuçları bakımından iştirak ederek, hazırlanan bu metin ve tasarıları başka kişilere anlatarak, her türlü yapılan eleştirilere karşı koruyarak ve bunları olması gereken biçimde yerine getirerek bağlılıklarını ortaya koymaktadırlar.

İşgörenden yapılan yönetime karşı bağlılık duygularının yüksek olması, onların bu yönetim tarafından uygulanan hareket biçimlerine karşı düşük bağlılık göstermelerine engel olmaktadır. Bunun yanında hiyerarşik bakımdan üst pozisyonlarda yer alan işgörenden yapılan ise örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık duyduklarından bahsetmek mümkündür. Bu durumun sebebi olarak, üst pozisyonlarda görev yapan işgörenden yapılan örgütsel başarılarıdaki etkilerinin yüksek olması ve bu sebeple de örgütü ve amaçlarını içselleştirmeleri görülmektedir. İşgörenden yapılan, alınan kararlardaki etkinlikleri arttıkça örgütün başarılarını kendi başarıları olarak görürler. Bu durum onların örgütü benimsemesini ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır.

¹⁷⁷ Refik Balay, a.g.e., s.44.

¹⁷⁸ İsmail Bakan, a.g.e., s.13.

Yönetime bağlılık, işgörenlerin buldukları konumla yakından ilişkili olan bir durumdur. İşgörenlerin alınan kararlarda etkin olup olmadıkları, onların yönetime bağlılıklarına etki eden bir faktördür. İşgörenler karar alma süreçlerinde etkinse bağlılık seviyeleri yüksek olacaktır. Eğer karar alma süreçlerinde pasif bir durumdaysa bağlılık seviyeleri düşük olacaktır.

9. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenlerin bekledikleri veya arzuladıkları çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptıkları mukayese neticesinde, işlerine karşı besledikleri duygusal reaksiyonlardır.¹⁷⁹ İş, insan hayatının önemli bir parçasını oluşturan ve bireyin kişisel amaç ve isteklerinin gerçekleşmesinde bir araç olarak görülmektedir. İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işler hakkındaki genel davranışlarıdır. İş tatmini yüksek olan işgörenler, işlerine karşı olumlu bir tavra sahip olurken, iş tatminleri düşük olan işgörenler ise, işlerine karşı olumsuz bir tavra sahip olmaktadır.¹⁸⁰

İşgörenlerin, iş tatminlerinin yüksek olması ile örgüte olan bağlılıklarının da yüksek olacağı varsayımıyla alakalı birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki illiyet ilişkisiyle alakalı gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde çelişkili bulgular elde edilmiştir.¹⁸¹ Ayrıca, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğuna ilişkin yapılan birçok araştırma söz konusudur. Yapılan bu araştırmalarda olumlu iş davranışlarından biri olarak ifade edilen iş tatmini, bireylerin iş ve iş koşullarına karşı besledikleri davranışlar olarak tanımlanmıştır. İş tatmini ile örgüte bağlılık mukayese edilecek olursa, örgüte bağlılık daha geniş bir alan olan örgüte yönelmiş bir davranış iken, iş tatmini, daha özellikli olan işe karşı yönelmiş bir davranıştır. Bağlılık daha uzun zamanlı ve devamlı, iş tatmini ise daha kısa süreli ve devamlı olmayan bir niteliğe sahiptir.¹⁸²

Özetle, birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla, örgüte bağlılığın ise daha çok örgütün amaçları ve değerleri ile ilişkili olmasıdır. İş tatmini işgörenlerin işleriyle ilgili davranışlarını kapsarken, örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütleri ile olan davranışları kapsamaktadır.

G. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti, başarı gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik etkenlerden, rol çatışmasından veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği ortaya konulmuştur.

¹⁷⁹ Asım Saldamlı, "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s.696.

¹⁸⁰ Ünal Sığırı, Nejat Basım, "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.133.

¹⁸¹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.71.

¹⁸² Serhat Cengiz, **a.g.e.**, s.48.

Yapılan bazı araştırmalarda, davranışsal sonuçların bağlılık ile en şiddetli ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. İş tatmini, motive olma, iştirak ve örgütte devam etme isteği örgütsel bağlılık ile pozitif, işten ayrılma ve devamsızlık ise, örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ilişki içerisinde dir.¹⁸³ Örgütsel bağlılık ile, başarı, devamsızlık, işe geç gelme, stres, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Aşağıda bunlardan bazıları incelenecektir.

1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı

Başarı ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıya dair yapılan araştırmalarda, zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda elde edilen bağlantı sonucunun zayıf olmasının nedenleri arasında; başarının, işgörenlerin motive olma düzeyleri, rol belirginlikleri ve kabiliyetleriyle ilişkili olması, bağlılık ile başarının sadece bir yönüne etki etmesi gösterilmiştir.¹⁸⁴

İşgörenlerin ekonomik durumları ve ailevi sorumlulukları, onların örgüte bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması, örgütsel bağlılık ile başarı arasındaki ilişkiye negatif etki ederken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiye pozitif etki etmektedir.

2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının, devamsızlıkları üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkileri konusunda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir.¹⁸⁵

İşgörenlerin çok önemli bir durumun söz konusu olmadığı zamanların haricinde devamsızlık yapmamaları, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sayesinde dir. İşgörenler, amaçları gerçeğeştirmenin kolaylaşması açısından devamlılık göstermeye daha fazla istekli olmaktadır.

İşgörenlerin devamsızlıklarını yine onların örgütsel bağlılıklarının azalttığı fikri genellikle kabul görmektedir. Devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok araştırmadan bahsetmek mümkündür. Yapılan araştırmaların bazılarında, bu iki kavram arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Yine de bağlılık ile devamlılık arasında çok kuvvetli olmamasına karşın bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür.¹⁸⁶

Bağlılık ile devamlılık arasında bir ilişki olmasına rağmen, devamlılığın işgörenlerin örgütlerine bağlılık hissetmelerine etki eden tek faktör olmadığı yapılan

¹⁸³ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılık ile Sağlanmasında Personel Güçlendirme Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007, s.52.

¹⁸⁴ Güney Çetin Gürkan, **a.g.e.**, s.50.

¹⁸⁵ Aaron Cohen, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Vol:36, N.5, p.1140.

¹⁸⁶ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.96.

araştırmalardan anlaşılmaktadır. Devamlılık, işgörenlerin bağlılıklarını olumlu etkileyen bir faktördür. İşgörenlerin işine devam etme istekleri, onların örgütsel bağlılık duygularıyla yakından ilişkilidir.

3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. İşe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle uyuşan davranışları, örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan işgörenler yerine getirmektedir. Yapılan bir araştırmada, işe geç gelme davranışı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu ve örgüte bağlılığı kuvvetli olan işgörenlerin de işlerine geç gelmedikleri tespit edilmiştir.¹⁸⁷

Yapılan ilk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük işten ayrılma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık ve gelişmiş iş performansı gibi arzu edilen sonuçlar arasında pozitif bir ilişkinin varlığını desteklemesine rağmen, sonradan yapılan araştırmalar o kadar ikna edici olmamıştır.¹⁸⁸

Başka bir araştırmada, işe geç gelme ile bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu, işe geç gelme davranışının izafi bir hareket olduğu ve işgörenlerin kontrolleri dışında çok fazla faktörden etkilendiği ortaya konulmuştur.¹⁸⁹

İşgörenlerin örgütlerine bağlılık hissetmeleri, onların yaptıkları işten hoşnutluk duymalarına neden olmaktadır. Bu işgörenler işlerine giderken bir zorlama hissetmediklerinden zamanında işe gitme alışkanlıkları söz konusu olmaktadır. O işgörenler için işlerinin başında olmak mutluluk verici bir durumdur. Bu durumun tersi söz konusu olduğunda ise, işgörenler işe gitmeyi pek istemediklerinden ne kadar geç giderlerse o kadar az sıkılacaklarını düşünmektedirler. Bu şekilde düşünmeleri onların işe geç gelme alışkanlığı edinmelerine sebep olmaktadır.

4. Örgütsel Bağlılık ve Stres

İş stresi, bağlılığın davranışsal sonuçlarından birisidir. Stres, işgörenlerin yaşadıkları ortam ve çevreden kendilerine yönelen taleplerle, kendilerinin değerleri, davranışları, ihtiyaçları, kabiliyetleri ve maharetleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psikolojik bir durumdur.

Sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan birisi de stres kavramıdır. Stres, insanların rahatlığı ve huzuru için bir tehlike belirtisi veya bir ikaz edici olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik reaksiyonlardır. Özetle stres, örgütte

¹⁸⁷ İsmail Bakan, a.g.e., ss.240-241.

¹⁸⁸ Fred Luthans, a.g.e., s.125.

¹⁸⁹ Tamer Gündoğan, a.g.e., s.62.

veya etrafında yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri ifade etmektedir.¹⁹⁰

Stres, taşımış olduğu özellikleri nedeniyle örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken ehemmiyetli bir durumdur. Stres, işgörenlerin etkinliklerine, başarılarına, tatmin ve davranışlarına direkt etki etmektedir. Stresin kaynağı hem örgütsel hem de bireysel olabilmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve kişilik gibi faktörler bireysel kaynaklıdır.¹⁹¹ Stres, her örgütte olabilecek olan doğal bir hadisedir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı birçok kişi ile iletişimde olmak, stresin oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendikleri ortaya konulmuştur. Bu durumdaki işgörenler, örgütle bütünleşmeleri nedeniyle örgütsel zorluklardan daha fazla etkilenmektedirler.¹⁹² Örgütsel bağlılığın, stresi azaltmaktan çok stresin sonuçlarına etki ettiğini söyleyebiliriz. Çalışanlar açısından, işyerlerindeki aşırı iş yükü, çalışanların rollerinin tam olarak belirgin olmayışı ve bunların yanında kaynakların yetersiz oluşu da stresin doğmasına neden olmaktadır. Bu durum da, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetini, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerden ayrılma ihtimalleri olarak tanımlayabiliriz. İşgörenler, örgütlerine yapmış oldukları yatırımlarının karşılığını alamayacaklarını düşündükleri zaman işten ayrılma kararı verirler. İşlerine devam etmeleri örgütlerine yatırım yapmaya devam etmek olacağından, yapılan bu yatırımların birikmesi örgütten ayrılmayı zamanla güçleştirecektir.

Porter ve Steers yapmış oldukları bir araştırmada, işgörenlerin örgütlerinden ayrılma düşüncelerinin temelindeki değişkenin iş tatmini olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatminini, işgörenlerin beklentilerinin karşılanma düzeyi şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan araştırmada, işgörenlerin yaptıkları işlerden ne gibi beklentiler taşıdıkları şu şekilde ifade edilmiştir; ücret, kariyer politikaları gibi örgütsel seviyedeki beklentiler, iş çevresi ile ilgili beklentiler ve işin kendisine ilişkin beklentilerdir. İşgörenlerin sahip oldukları beklentilerin karşılanma durumu iş tatminine, iş tatmini ise örgütten ayrılmaya ve örgütte devam etmeye etki edecektir.¹⁹³

Farrel ve Rusbult, düşük örgütsel bağlılık duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, işgörenlerin işten ayrılmalarına, işe yaptıkları yatırımların büyüklüğünün, iş tatminlerinin, alternatif iş olanaklarının ve örgütsel mükafatların engel olduğu sonucuna varmışlardır.¹⁹⁴ İşgörenlerin örgütlerine

¹⁹⁰ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2006, s.317.

¹⁹¹ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, **a.g.e.**, s.2.

¹⁹² Banu Dolu, **a.g.e.**,s.69.

¹⁹³ İsmail Bakan, **a.g.e.**,s.223.

¹⁹⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.**, s.97.

duydıkları bağıllık seviyesinin derecesi, onların örgütten ayrılmalarına ya da ayrılmamalarına etki etmektedir. Bağıllık seviyesinin düşük olması, işgörenlerin örgütten ayrılmalarını kolaylaştırırken, bağıllık seviyesinin yüksek olması ise, örgütte devam etmelerine neden olmaktadır.

6. Örgütsel Bağıllık ve İşgücü Devir Oranı

Örgütsel bağıllığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir tanesi de işgücü devir oranıdır. İşgücü devir oranının yüksek olmasının, genel anlamda örgütler için istenmeyen bir durum olduğu söylenebilir. Nedeni ise, işe yeni başlayan her işçinin örgütler için aynı zamanda ekstra bir maliyet olduğunun düşünülmesidir. Bu durumun da örgütler açısından pek istenilen bir durum olmadığını söylemek çok zor olmamaktadır.

İşgücü devir oranı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki birçok araştırmada incelenmiş ve yüksek seviyede anlamlı ve olumsuz kolerasyonlar elde edilmiştir. İşgörenlerin, örgütte kalma isteklerinin yükselebilmesi için, örgütte çalışmaya başladıkları ilk zamanlardaki gibi kuvvetli bir örgütsel bağıllık oluşturmaları gerekmektedir. Zamanla ayrılma hareketleri içerisine giren işgörenlerin ise, örgütsel bağıllıklarında büyük oranda bir düşüşün olduğu gözlenmektedir.¹⁹⁵ Örgütsel bağıllık seviyeleri yüksek olan işgörenlerin, örgüt çıkarlarını da koruyarak işlerine devam etmeleri beklenen bir durumdur. Yapılan araştırmalardan hareketle, örgütsel bağıllık ile işgücü devir oranı arasında zıt yönlü ilişkiden bahsetmenin mümkün olduğunu söyleyebiliriz.

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağıllık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalarda olduğu gibi, örgütsel bağıllık kavramının sınıflandırmasında da farklı yazarlar, farklı kriterleri kullanarak çeşitli sınıflamaların ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Yapılan bu sınıflamalar aşağıda incelenecektir.

A. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağıllık literatürü incelendiği zaman yapılan ilk çalışmalardan bir tanesinin de Etzioni tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Etzioni, yaptığı çalışmalar sonucunda, örgütün üyeleri üzerindeki güç ve yetkilerinin, üyelerin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını tespit etmiştir. Etzioni üç tür bağıllık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar; ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık şeklinde sıralanmaktadır.¹⁹⁶:

¹⁹⁵ Samuray (Baytok) Karaca, **a.g.e.**, s.96.

¹⁹⁶ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.16.

1. Ahlaki bağıllık

Ahlaki bağıllık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleştirme temeline dayanmaktadır.¹⁹⁷ Çalışanların, örgütlerine karşı yüksek yoğunlukta pozitif bir yönelime sahip olmaları, onların ahlaki bağıllıkları ile ilişkili bir durumdur. Ahlaki bağıllık, mutlak ahlaki bağıllık ve sosyal bağıllık olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Mutlak ahlaki bağıllık, örgütün amaç, değer ve normlarının kabullenilmesine bağlıdır. Sosyal bağıllıkta ise, beğenilme ve kabul görme isteği nedeniyle istek ve baskılara duyarlı olma durumu söz konusudur.¹⁹⁸ Ahlaki bağıllığın, örgütün değer, amaç ve gayelerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesi ile oluşacağını ve çalışanların da örgütün yararlı bir takım amaçlarını hissetmeleri durumunda etkinliklerde yer alacaklarını söyleyebiliriz.

2. Hesapçı bağıllık

Çalışanların örgütlerine karşı negatif ve pozitif yönelimlerinin düşük seviyede olmasıdır. Çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisini esas almaktadır. Çalışanların örgüte katkıları ile örgütte yaptıkları iş karşılığında kendilerine verilen mükafatlar arasındaki bağlantıyı yararlı ve tarafsız bir değişim ilişkisi olarak gördükleri zaman, o çalışanların

örgüte hesapçı bir bağıllık duymaya başladıkları söylenebilir.¹⁹⁹ Çalışanların bu bağıllık türünde örgütsel bağıllık seviyesini kendilerinin ayarlayabileceğini ve kendileri için yapılanlara karşılık gelecek düzeyde de bağıllık göstereceklerini söylemek mümkündür.

3. Yabancılaştırıcı bağıllık

Örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Örgütün çalışanlar tarafından cezalandırıcı veya zararlı görülmeğe başlanması ile bu bağıllık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllık türünde çalışanlar, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymalarına karşın üye olarak örgütte kalmaya mecbur edilmek istenmektedir.²⁰⁰

B. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlanma, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi ifade eden psikolojik bir durumdur. Bu durum çalışanların davranışlarıyla ilişkilidir. Ortaya çıkış şekli ise, çalışanların örgütteki işlerine devam etmeleriyle olmaktadır. Allen ve Meyer bağıllığı, duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyutta incelemiştir.²⁰¹

¹⁹⁷ Salih Güney, a.g.e., s.283.

¹⁹⁸ Sema Sert, a.g.e., s.8.

¹⁹⁹ Hatice Güçlü, a.g.e., s.16.

²⁰⁰ Hasan Gül, "Örgütsel Bağıllık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, s.43.

²⁰¹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, a.g.e., 1990. p.2.

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel objelere sarılmalarını ve özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Ayrıca duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını ve örgütle bütünleşmelerini de yansıtmaktadır.²⁰² Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte içten bağlılık duymaları anlamına gelmektedir. Duygusal anlamda örgüte bağlılık duyan çalışanların, örgütleri için daha fazla çaba gösterme ihtiyacı taşıdıklarını söyleyebiliriz. Bu çalışanlar herhangi bir yönlendirmeye gerek duymaksızın, kendilerinde var olan bağlılık duyguları ile hareket edecekler ve örgütleri için zaman harcamaya istekli olacaklardır.

2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olunmasıyla ilişkilidir. Çalışanların örgütte kalmak istemelerinin veya örgüte bağlılık hissetmelerinin asıl sebebi, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır.²⁰³ Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılma ile örgütte devam etmelerinin sonucunda meydana gelen maliyetlerin karşılaştırılması sonucunda taşıdıkları bağlılıktır.

Devamlılık bağlılığında, çalışanların yatırımlarının neticesinde oluşan ve gelişim gösteren bir bağlılık duygusu söz konusudur. Çalışma arkadaşları ile kurulan yakın temaslardan, emeklilik haklarından, derece-kademedan, uzun yıllar çalışmanın sayesinde elde edinilen kabiliyetlerden, örgüt içinde tüketilen emekten, zamandan, uğraştan, sahip olunan makam gibi avantajlardan, kurumdan ayrılmakla mahrum kalınacağı fikri, işgörenlerin devamlılık bağlılığı duymalarına neden olmaktadır.²⁰⁴ Devamlılık bağlılığının işgörenlerde oluşmasının, onların iş performanslarına olumsuz etki yapacağını söyleyebiliriz. Çünkü; işgörenlerin örgütte kalmalarının nedeni, örgüt içinde elde ettikleri kazanımları korumak ve örgüte yaptıkları yatırımların heba olmamasını sağlamaktır. Bu durum işgörenlerin sorumluluktan kaynaklanan bağlılık duygusu taşımalarına ve iş performanslarında da düşüşün yaşanmasına neden olmaktadır.

3. Normatif Bağlılık

Çalışanların, örgüte karşı mesuliyetliklerinin ve mecburiyetliklerinin olduğuna inanmaları nedeniyle, kendilerini örgütte kalmaya mecbur görmelerine dayanan bir bağlılık türüdür.²⁰⁵ Bu bağlılık türü, çalışanların yükümlülük duygularını ifade etmekte olup, zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bu şekilde davranış göstermelerinin nedeni, yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanıyor olmalarıdır. Kısaca normatif bağlılık, zorunluluk duygusundan oluşmaktadır.

²⁰² John P. Meyer Natalie J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol:1, N.1, 1991, p.67.

²⁰³ John P. Meyer Natalie J. Allen, **a.g.e.**, 1991, p.67.

²⁰⁴ Özge Demiral, **a.g.e.**, s.97.

²⁰⁵ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.21.

C. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki çalışanları, rollerinin gereklerini ifa etmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya sevk eden farklı mükâfatlara dayalı devreler olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların düzen içindeki hareketleri, hem iç mükâfatların hem de bazı dış mükâfatların bir araya gelmesi sonucunda oluşur. Örgüt içi mükâfatlar ifade dönemini, örgüt dışı mükâfatlar ise araçsal dönemi oluşturmaktadır. Çalışanların kendilerini düzene adayışlarının kalitesini, ifade ve araçsal dönemlerin ayrımı anlamlı kılmaktadır. Örgüt içi mükâfatlandırma durumu söz konusu olduğunda ifade döneminden bahsedilebilir. Örgüt dışı mükâfatlandırma durumu söz konusu ise araçsal dönemden söz etmek mümkündür.²⁰⁶ Çalışanların düzen içindeki ihtiyaç ve değerlerini yine onların hareketlerinin anlamlı kıldığını, yapılan çalışmalardan hareketle söyleyebiliriz.

D. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Çalışanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmelerini ve bu amaçların paralelinde çalışma arzularını tutumsal bağlılık ifade etmektedir. Çalışanların davranışsal etkinliklere bağlılığının sonucunda ise davranışsal bağlılık oluşmaktadır. Araştırmalarda her iki tür bağlılık arasındaki dairevi bir ilişkinin varlığından bahsedilmiştir. Bağlılık tutumu, bağlılık hareketlerini doğururken, bağlılık hareketleri de bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir.²⁰⁷

Mowday, Porter ve Steers'in yaptıkları bir sınıflamaya göre örgütsel bağlılık, çalışanların kurumları ile özdeşleşmeleri ve özdeşleşme derecelerinin nereye kadar olduğu ile ilgilidir. Mowday ve arkadaşları yaptıkları sınıflamada bağlılığın üç boyutundan bahsetmişler ve bunları şu şekilde sıralamışlardır ²⁰⁸:

- Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve onaylama,
- Örgüt için yüksek derecede uğraş sarf etme istekliliği,
- Örgütte kalma yönünde güçlü bir istek taşıma.

Yapılan araştırmalara dayanarak, çalışanların tespit edilen davranışlarının altında amaç ve niyetlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt adına amaçları benimseyen ve bu amaçlara inanan işgörenlerin, amaçların gerçekleşmesi için daha çok emek vereceklerini ve bu emeğin karşılığında da iş performanslarında artışın olacağını ifade etmek olanaklıdır.

²⁰⁶ Refik Balay, **a.g.e.**, s.23.

²⁰⁷ Levent Bayram, **a.g.e.**, ss.131-132.

²⁰⁸ Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007, s.118.

E. Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından en fazla kullanılanı, Porter ve Steers tarafından geliştirilmiştir. Porter ve Steers yaptıkları araştırmada inanç ve kabullenme anlamında hem ruhsal hem eylemsel bir ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir. Araştırmayla ortaya konulan sonuç, örgütsel bağlılığın çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade ettiği şeklindedir.²⁰⁹ Yani; çalışanlar, örgütlerinin başarılı olabilmesi için daha fazla katkı yapabilmeyi ve örgütlerine ekstra bir şeyler vermeyi istemektedirler.

Yapılan başka bir araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte karşı güçlü bir inanç duydukları, örgütün değer ve gayelerini benimsedikleri ve örgütün menfaati yönünde gereğinden fazla emek verme istekliliği içinde oldukları ileri sürülmüştür. İleri sürülen bu görüşe göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık taşıyan çalışanlar, kendi yararlarına olmaksızın örgütsel yararlar katkısında bulunabilmek için güdülenmektedirler.²¹⁰

F. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılığı, çalışanların, enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istekleri ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmeleri şeklinde tanımlamıştır. Sosyal sistemler olarak örgütler, bir takım istek, gereksinim ve beklentilere gerek duymaktadırlar. Çalışanlar, örgütlerinin kendilerinden beklediği bu gereksinimler nedeniyle, örgütlerine karşı olumlu tutum takınarak, örgütlerini severek, uyumlu ve bağımlı olarak ve kendilerini örgütlerine adayarak cevap vermeye çalışırlar.²¹¹

Kanter, örgütsel bağlılığın sosyal düzen ve şahsiyet düzeninden oluştuğunu tespit etmiştir. Çalışanların bağlılıkları, sosyal düzenlerde sosyal denetleme, ekip birliği, düzenin devamlılığı gibi üç temel alanda meydana gelirken, şahsiyet sisteminde, bilişsel, duygusal ve düzgüsel yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter ayrıca, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık türünü oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.²¹²

1. Devam bağlılığı

Çalışanların, örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerine yönelik adanmışlıklarını devam bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütten ayrılmalarının kendilerine

²⁰⁹ Tuğçe Kafdağlı, **a.g.e.**, s.21.

²¹⁰ Hayrettin Ertan, **a.g.e.**,s.18.

²¹¹ Kanter, R. M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise", **American Sociological Review**, Vol:33, N.4, 1968, p.500.

²¹² İsmail Bakan, **a.g.e.**, ss.82-83.

getireceği yüksek maliyetler, ayrılmalarını zorlaştıracak şahsi fedakârlıklar ve yatırımlar yapmaları nedeniyle örgüte olan bağlılıklarını devam ettirirler.²¹³

Devama yönelik bağlılığı sağlayan bilişsel yönelim, objeleri inceleyerek, onları herhangi bir duygusal veya düzgüsel değerlendirmeye bağımlı tutmaksızın, sadece niteliklerine göre onlara olumlu veya olumsuz kıymet biçmektir. Pozitif bilişsel yönelim için de düzenin mükafatlandırıcı olarak görülmesi yeterlidir.

2. Kenetlenme bağlılığı

Daha önceki sosyal ilişkilerden fedakârlıkta bulunma veya ekibin kenetlenmesini basitleştirici timsal, simge ve merasimlere iştirak gibi araçlar vasıtasıyla bir örgütteki sosyal münasebetlere bağlanma olarak ifade edilmiştir.²¹⁴ Yani, kenetlenme bağlılığını, örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilerle bütünleşmeleri şeklinde tanımlayabiliriz.

3. Kontrol bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanların örgütün normlarına sadık olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlere karşı pozitif düzgüsel yönelimleri bu bağlılık türü ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün beklentilerini ve riayet edilmesini istediği şartları, olması gerekenler ve etiğe uygun olarak görmektedirler. Bu şekilde görmelerinin sebebi ise, kendilerinin değerleriyle uyumasıdır.²¹⁵

Kontrol bağlılığında, bireyler yaşamlarını tertipleyen ve anlamlı kılan bir gücün varlığına inanmaktadırlar. Örgütün gücünü her an hissetmeleri söz konusu olmaktadır.

G. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak incelemiştirler. Özdeşleşme, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bağlılığın oluşmasını sağlayan önemli bir sistemdir. Çalışanlar, örgütün hedeflerini, değerlerini, niteliklerini benimsemekte ve bu kriterlerle özdeşleşmektedirler. Bu durumda örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün görüşlerini ve niteliklerini onaylama ve kendilerine adaptasyon derecelerini ifade etmektedir.²¹⁶ O'Reilly ve Chatman bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar. Bunlar, itaat, özdeşleşme ve benimsemedir.

1. İtaat

Örgüt üyelerinin, belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezalardan kurtulmak amacıyla tutum sergilemeleridir. Yani, çalışanların bağlılık duymalarının ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların amacı, belirli dışsal mükafatları elde etmektir.²¹⁷ İtaat aşamasında çalışanlar baskıları kabullenmekte ve işlerine devam etmektedirler.

²¹³ Salih Güney, a.g.e., s.285.

²¹⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, a.g.e., s.31.

²¹⁵ Serhat Cengiz, a.g.e., s.35.

²¹⁶ Banu Dolu, a.g.e., s.51.

²¹⁷ Refik Balay, a.g.e., s.23.

2. Özdeşleşme

Çalışanların ekip içerisinde doygunluk sağlayıcı bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme isteklerine dayanan bağlılık aşamasıdır. Bu bağlılık aşamasında çalışanlar, örgütün mensubu olmaktan gurur duymakta, ekibin hedef ve değerlerine inanmakta, saygı duymakta ve ekibin hedef ve değerlerini kabullenmektedirler.

3. Benimseme

Çalışanların kendi değer ve amaçları ile insicamlı olduğunu kabullendikleri örgütsel değer ve amaçları benimsemeleri ve sergilemeleri tutumudur. Benimsemenin mertebesi, örgütsel hedeflerin niteliklerine, bunların çalışanların gereksinim ve değerleriyle uygunluğuna göre şekillenmektedir.²¹⁸ Yapılan açıklamalardan hareketle içselleştirme bağlılığını, çalışanların ve örgütün amaç ve hedeflerinin, değerlerinin ve beklentilerinin uyuşması aşaması olarak ifade edebiliriz. İçselleştirme bağlılığının söz konusu olduğu örgütlerde, çalışanların amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri içinde anlamlı bir yer edindiğini ifade edebiliriz.

H. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould'un sınıflaması Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modellerinin örgütsel bağlılığı ifade etmek açısından uygun olduğunu, fakat bu modellerin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Bu durumun nedenlerinin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Fakat bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Bu iki kavram birbirlerinin zıttı anlamında kullanılmışsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek duyulmayacaktır. Penley ve Gould, bu iki bağlılık kavramını birbirlerinden bağımsız olarak incelemişlerdir.²¹⁹

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutunun olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

1. Ahlaki bağlılık

Kurumun hedeflerini benimseme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılık aşamasıdır. Bağlılığın bu aşamasında çalışanlar kendilerini örgüte adamakta, örgütün elde edeceği başarı için kendilerine sorumluluk yüklemekte ve örgüte destek olmaktadır.²²⁰ Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütlerinin amaç ve hedeflerini benimsediklerinden dolayı, bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için yüksek düzeyde

²¹⁸ Ünal Sığı, Nejat Basım, a.g.e., s.139.

²¹⁹ İrfan Atalay, a.g.e., s.61.

²²⁰ Tamer Gündoğan, a.g.e., s.47.

performans sergileme gayreti içinde olacaklardır. Özetle, ahlaki bağlılığı, çalışanların örgütleriyle aralarındaki ilişkinin duygusal temelli olmasından kaynaklanan bağlılık diye tanımlamayabiliriz.

2. Çıkarıcı bağlılık

İşgörenlerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması adına örgüte sağlamış oldukları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüller ve isteklendirmelere bağlı olarak hissettikleri bağlılık türüdür. Bu ödül ve isteklendirmelere ulaşabilmek adına örgüt işgörenler tarafından bir araç olarak görülmektedir.²²¹ Yani bir değiş-tokuş ilişkisinin varlığından bahsetmek mümkündür.

3. Yabancılaştırıcı bağlılık

Çalışanların, örgüt iç çevresindeki kontrollerinin olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı gibi hususlardaki hissiyatlarına dayanan bir bağlılıktır. Örgüte bağlılığı bu şekil olan çalışanlar, örgütteki ödüllendirme ve cezalandırmaların yapılan işin kalitesi ve miktarı ile ilgisinin olmadığı görüşünde olmaktadır. Bu şekilde olması da, çalışanların örgütün iç çevresi üzerinde kontrollerinin olmadığı hissine sahip olmalarına neden olmaktadır.²²² Örgütün gerek iç çevresi, gerekse dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını düşünen çalışanlar, örgütlerine sadık olmak ihtiyacı hissedeceklerdir. Hissettikleri bu sadık olma davranışının sonucunda da yabancılaştırıcı bağlılık duyguları gelişecektir. Oluş sebebine bakılırsa bu bağlılık türünün çalışanlar ile örgütler arasındaki negatif ilişki sonucunda meydana geldiği görülmektedir.

İ. Becker'in Sınıflandırması

Becker'in örgütsel bağlılığı tanımlamada kullanmış olduğu yan bahis yaklaşımı, örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkileri geniş çaplı olarak inceleyen çalışmaların önde gelenlerindenidir. Becker'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin birtakım yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan alakası olmayan menfaatlerle ilişkilendirmeleridir. İşgörenler, örgütten ayrılmaları halinde bazı gizli menfaatlerinden mahrum kalacaklarını düşündükleri için aynı davranışları göstermeye ve örgütte kalmaya devam etmektedirler.²²³

Becker, geliştirdiği yan bahis teorisinde, bazı faktörlerin bireylerin örgütlerinden ayrılmalarını güçleştirdiğinden ve örgüt üyeliklerini devam ettirmek gibi tutarlı bir davranış dizisini benimsemelerine neden olduğundan bahsetmektedir. Becker bu düşüncesinin paralelinde çalışanların, örgütlerinde kaldıkları süre içerisinde yaptıkları, örgütten ayrılmaları halinde mahrum kalacakları ve çalışanlar tarafından önemli bulunan yatırımların toplamını ifade edebilmek için yan bahis terimini kullanmıştır. Becker, örgütsel bağlığın, yapılan yan bahislerin zamanla artması ve bu yan bahislerin

²²¹ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.18.

²²² Sakit Samadov, **a.g.e.**, s.83.

²²³ Aaron Cohen, "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol:17, N.5, 2007, p.338.

çalışanların geleceğini sınırlaması sebebiyle örgütte devam etmelerinin çalışanlar için önem arz etmesi neticesinde gelişim gösterdiğini ifade etmiştir.²²⁴ Becker, çalışanların örgütlerinde devam etme ihtimallerinin, yaptıkları yan bahislerin sayısı ve büyüklüğü ile pozitif yönlü ilişkili olduğundan da bahsetmektedir.²²⁵ Becker'e göre, çalışanların bağlılık duymalarına neden olan yan bahisler şunlardır²²⁶:

1. Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler

Çalışanlar, içinde yaşadıkları toplumun bazı konulardaki baskıları nedeniyle yan bahse girebilmektedirler. Sık sık iş değiştiren çalışanların toplum nezdinde güven vermeyen çalışanlar şeklinde görülmeleri nedeniyle, o çalışanlar güvenilir olduklarını ispatlamak adına kendilerine sunulan daha iyi şartlara sahip bir çok alternatif iş imkanlarını kabul etmeyerek bahse girmektedirler. Bu durumu genelleştirilmiş kültürel beklentilere örnek olarak verebiliriz.

2. Bürokratik Düzenlemeler

Bürokratik düzenlemeler yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Emeklilik aylığı için her ay aylıklarından belirli miktarda kesinti yapılan çalışanlar, işlerinden ayrılmak istemeleri halinde senelerdir aylıklarından kesilen ve hak etmiş oldukları bu parayı kaybedecekler ve emeklilik aylığı alamayacaklardır. Emeklilik aylığı ile alakalı bu bürokratik düzenlemeyi, çalışanların bir yan bahse girmelerine sebebiyet veren örnek olarak verebiliriz.

3. Sosyal Roller

Yan bahisler, çalışanların buldukları sosyal rollere alışmış ve uyum sağlamış olmalarından da kaynaklanabilmektedir. Çalışanlar, sosyal rollerinin gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmışlardır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadırlar. Bu durum da, o çalışanların kendilerini inandırdıkları sosyal rollere göre hareket etmelerine neden olmaktadır.

4. Sosyal Etkileşimler

Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Çalışanlar, başkalarıyla ilişki içindeyken kendileri ile ilgili bir düşüncenin yerleşmesini sağlarlar ve bu düşüncenin bozulmaması için de ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalırlar.

J. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların kendi davranışlarına bağlanmalarıdır. Salancik'in bu sınıflamasında da, Becker'in sınıflamasında olduğu gibi

²²⁴ Kadriye Övgü Çakmak, a.g.e., s.127.

²²⁵ John P. Meyer and Natalie J. Allen, "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol:69, N.3, 1984, p.373.

²²⁶ İsmail Bakan, a.g.e., ss.94-96.

çalışanlar, daha önce sergiledikleri davranışlarına bağlanarak, bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedirler. Bağlılık, çalışanların davranışlarına ve bu davranışları vasıtasıyla etkinliklerine ve örgüte olan ilgilerini güçlendiren inançlarına bağlanmaları halidir. Salancik'in sınıflaması, davranışlar ile tutumlar arasındaki uyuma dayanmakta olup, bu sınıflamada söz konusu uyumun bağlılığın oluşmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir.²²⁷ Ayrıca Salancik'e göre her davranışa aynı ölçüde bağlılık duymak pek olanaklı değildir. Çalışanların sahip oldukları davranışların kimi özellikleri, bu davranışlara duyulan bağlılıkların oluşmasında etkili olmaktadır. Yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönüşü olmayan, başkalarının gözü önünde açık ve net bir şekilde meydana gelen, şüpheye yer verilmeyen ve gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılığa olan etkisinden söz etmek mümkündür.

K. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturmuştur. Araçsal bağlılık, hesapçı, faydacı, kendi ilgi ve menfaatlerine yönelmiş olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise, değer ve moral esasına dayanan motivasyon ile oluşmaktadır. Bu moral ve düzgüsel inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturmak yoluyla çalışanların örgütsel amaç ve menfaatlerini karşılayacak şekilde hareket etmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla araçsal motive edici eylemler çalışanların kendilerine yönelimli iken, normatif motive edici eylemler ise örgütsel eğilimler ifade etmektedirler.²²⁸

Wiener, yapmış olduğu bu çalışmada, değişimsel bağlılığın işgörenler ile örgütler arasında meydana gelen etkileşimlerin neticesinde oluştuğundan bahsetmiştir. Yani örgüt, çalışanların bazı güdülerinin gerçekleşmesini sağlarken, karşılığında da çalışanlardan örgüte katkıda bulunmalarını istemektedir. Yani karşılıklı değişim ilişkisi söz konusudur. Söz konusu bu değişim ilişkisi, belli noktaya kadar dengede olduğu veya çalışanların aleyhine olmadığı müddetçe çalışanlar, örgütte devam etmek isteyecekler ve örgütlerine karşı bağlılık duygusu taşıyacaklardır.²²⁹ Wiener'in yapmış olduğu çalışmadan hareketle örgütsel bağlılığın iki aşamadan oluştuğunu ve bu aşamalarda karşılıklı olarak yarar sağlama düşüncesinin yer aldığını söylemek mümkündür. Karşılıklı menfaatlerin çakışmaması halinde bu birliktelik devam edecektir. Asıl önemli olan taraf çalışanlardır. Çalışanlar, menfaatlerinin aleyhine bir durumun varlığını hissederseniz örgütten ayrılmayı düşünmeye başlayacaklarından, örgüte karşı duydukları bağlılık seviyesinde azalma olacaktır.

²²⁷ Mehmet Perçin, "İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, ss.47-48.

²²⁸ Refik Balay, a.g.e., s.20.

²²⁹ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, a.g.e., s.44.

İKİNCİ BÖLÜM

I. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

A. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde, örgütlerin ekonomik ve toplumsal yaşamdaki rolleri gittikçe önem kazanmaktadır. Yoğun rekabet şartlarına bağlı olarak, etkin bir biçimde yönetilmesi gereken örgütlerde, tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde performansa sahip olmaları gerekmektedir. Bir örgütün başka örgütlerden üstünlüğünün olabilmesi için, bu üstünlüğü sağlayabilecek ve idare edebilecek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde maksimum verim elde edebilmenin yolu, çalışanların mümkün olan en yüksek seviyede performans göstermelerine bağlıdır. Ana üretim faktörü insan olduğundan başarı ede etmek isteyen tüm kurumlarda, insan faktöründen etkin bir şekilde faydalanabilmenin esas ölçütlerinden birisi de onun göstereceği performanstır.

Örgütlerin türü, faaliyet alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, örgüt yöneticilerinin en büyük sorumluluklarından birisi de çalışanların iş performanslarının artmasını sağlamaktır. Mevcut iş gücünün etkin bir biçimde kullanılması için yöneticiler, çalışanların iş performanslarını artırıcı önlemler ve uygulamalar yapmaktadırlar. Çünkü; çalışanların gösterecekleri performans örgütler açısından son derece önemlidir.

Çalışanlara verilen görevlerin ne derecede gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme kabiliyetlerinin ne olduğunun belirlenmesi, günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisidir. Bu sorunlar, kurumlarda özellikle performans kavramının öneminin hızla artmasına neden olmuştur. Kurumlarda yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, çalışanların iş görme davranışlarının bir sonucudur. Performans, çalışanların veya grupların, ilgili oldukları departmanların ve kurumların hedeflerine, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü şeklinde ifade edilmektedir. Bu yüzden, kişisel iş performansı, örgütler için önemlidir. Kişisel performansların güçlü ya da zayıf olması da örgütü etkilemektedir. Yöneticilerin görevleri, örgütün performansını yükseltmek olduğuna göre, çalışanların performanslarının yükseltilmesi de yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır.²³⁰

Performans kavramına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmış olmasına karşın ortak bir tanımlamanın yapılamadığını literatürü incelediğimizde görmekteyiz. Bazı araştırmacılar performansla alakalı literatürü inceledikten sonra, performansın, sık tartışılmasına karşın çok az tanımlanan bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaların bazılarında performans endeksleri belirtilirken, bazılarında ise çalışanların

²³⁰ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:62, 2006, ss.47-48.

performanslarının ölçülmesi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yapılan çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi belirtilmektedir.²³¹

Performans, genel olarak gayeli ve tasavvur edilmiş bir faaliyet neticesinde elde edilen, miktar ve/veya kalite olarak nitelendiren bir kavram olarak ifade edilmektedir. Farklı bir ifadeyle performans, tespit edilen bir hedefe ulaşım seviyesidir. Bu netice bağımsız ve göreceli olarak ifade edilebilir. Ortaya konulan faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi, performans seviyesinin belirlenmesi için gerekli bir durumdur.²³² Performans, örgüt yönetimi tarafından amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önem verilen bir kavramdır. Çok sık karşılanmasına rağmen tanımlanması zor kavramlardan biri olan performans ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

Performans, kişilerin görevlerini yerine getirmek için sarf ettikleri tüm çabalar karşısında elde ettikleri başarı seviyesidir. Çalışanların performansları, sahip oldukları kabiliyetler ve beceriler ile inanç ve değerlerle ilişkilidir.²³³

Performans, bir görevi yerine getiren bireylerin, grupların, birimlerin ya da işletmelerin o görevle amaçlanan hedeflere yönelik olarak ne sonuca ulaştıklarının, farklı bir ifadeyle elde ettiklerinin nicel ya da nitel olarak ifade edilmesidir.²³⁴

Performans, işgörenlerin belirli bir zaman diliminde kendilerine verilen vazifeleri yerine getirmek suretiyle elde ettikleri neticelerdir. Elde edilen neticelerin pozitif olması, çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla gerçekleştirdiklerini ve yüksek performansa sahip olduklarını gösterirken, neticelerin negatif olması ise, işgörenlerin başarı sağlayamadıklarını ve düşük performansa sahip olduklarını göstermektedir.²³⁵

Performans, amaçlı ve planlı etkinlikler neticesinde elde edilen miktar ve kalite olarak belirleyen bir kavram olduğundan, bağımsız ve göreceli olarak ifade edilmektedir. Performans, genel anlamda görevdeki etkinliği, üretimdeki verimliliği ve ihtiyatlılığı ifade etmektedir. Başka bir deyişle performans, herhangi bir işte ve görevde gösterilen başarının şiddetidir.²³⁶

Bir işletmenin, kaynaklarını aktif ve randımanlı bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilme kabiliyeti performans olarak tanımlanmaktadır. İfade edilmesi güç ve çok

²³¹ Mehmet Emin Ak, "Performans Yönetiminde Hedef Belirlemenin Rolü ve İzocam A.Ş. Uygulaması", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2009, s.4.

²³² M. Akif Özer, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s.392.

²³³ Mustafa Büte, " Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2011, s.177.

²³⁴ Barış İ. Dilek, "Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009, s.3.

²³⁵ Ömer Faruk Okka, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.4.

²³⁶ M. Akif Özer, "Performans Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:73, ss.3-4.

boyutlu bir olgu olan bu kavram, gözlemleyen kişinin bakış açısına, gözlemlediği zaman periyoduna ve kullanılan ölçütlere göre farklılık göstermektedir.²³⁷

Performans, sadece elde edilen sonuçlar değil, bununla beraber meydana gelebilecek sonuçlar için yapılan tüm faaliyetlerdeki arzu ve o faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan gücün ortak çalışması sonucunda oluşan bir ölçümdür şeklinde de ifade edilmektedir.²³⁸

Performans, çalışanların ve işletmelerin belirli eylemlerde hedefe ulaşma derecelerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle performans, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme oranıdır. Performans, kapasitenin kullanım derecesidir. Aynı zamanda performans, belirli eylemlerin sonucunda ortaya konulan çıktı seviyesidir. Bu seviye amaçların, hedeflerin veya vazifelerin yerine getirilme derecelerini belirtmektedir.²³⁹ Bireylerin çalışma davranışlarına yön veren değişkenleri esas alan modellerden birine göre işgörenlerin performanslarına yön veren değişkenler şunlardır²⁴⁰:

- Kabiliyet,
- İşe duyulan ilgi,
- İşin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları,
- Hedeflerin iyi tanımlanmış olması,
- Faaliyetlere bağlı geri besleme,
- Başarının mükafatlandırılıp, başarısızlığın cezalandırılması,
- İşlerin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi.

Performans, örgütlerde çalışan bireylerin görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır.²⁴¹

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak genel bir tanım yapmak gerekirse performans, bir başarı, takat sınırı ve bir işte gösterilen başarı derecesidir. Performans, çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri gayretin ölçümüdür. Performans, hedeflenen amaçlara ulaşma derecesini, bu hedeflere ulaşım çalışmalarının aktiflik ve verimliliğini kapsamaktadır. Gerçek anlamda performanstan söz edebilmek için, hedeflere ulaşmakta kullanılan kaynakların ne kadar randımanlı kullanıldığı önemlidir. Çalışanların örgütleri için gösterdikleri performans, bağlılık düzeyleriyle ilgili bir durumdur.

²³⁷ Halis Demir, Tarhan Okan, "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2009, s.60.

²³⁸ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.43.

²³⁹ Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:65, Sayı:2, 2010, ss.201-202.

²⁴⁰ Edip Örucü, Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2008, s.88.

²⁴¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005, s.333.

B. PERFORMANS KAVRAMININ ÖNEMİ

Performans kavramı, birçok açıdan hem örgüt, hem de çalışanlar için önemli bir kavramdır. Genelde çalışanların, performanslarının artması sonucunda ortaya çıkan verimlilikleri sayesinde örgüte olan faydalarından bahsedilmektedir. Aslında çalışanların performansları, örgüte olan katkıları kadar, kendileri ve içinde yaşadıkları toplum açısından da önem taşımaktadır.

İşgörenleri görevlerini yerine getirirken daha fazla gayretli olmaya zorlaması, işgörelere verilen görevlerin istenilen standartlarda yerine getirebilme kabiliyeti icap ettirmesi, görevlerin bizzat işgörel tarafından yapılmasını öngörmesi, kuruluşu, işgörel kişisel destek sağlayabilecek ve anlaşmazlıkları bertaraf edebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, işgörel talebin maksimum ve minimum olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi niteliklerinden dolayı performans kavramı, günümüz yönetimleri tarafından kabullenilen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavram niteliği taşımaktadır.²⁴²

Günümüz işletmelerinin insan kaynakları konularından biri, örgüt ya da organizasyonların, tüm çalışanlarına anlamlı bir performans geribildirimi sağlamak için sistemler geliştirmek üzerine olan maharetleridir. Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki pozitif mutabakatlar, çalışanlar ve yönetim bağlantılarının devam ettirilebilmesi için gerekliliği olan bir durumdur. Organizasyonların başarılarındaki en önemli nokta, tüm çalışanların belirli düzeydeki gelişimleri ve uygun şekilde değerlendirilmeleridir.²⁴³

Performans, çalışanların güdülenmelerini ve başarılarını yükseltirken bunun yanında yönetime de karar vermede kullanacağı bilgileri sağlamaktadır. Performans, tüm çalışanlar için son derece öneme sahiptir. Çalışanların yaptıkları işlerin kaliteli olması, onların performanslarının da iyi olması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar açısından yüksek düzeyde performans göstergesine sahip olmak, yöneticileri tarafından önemsenme durumlarını artıracığından, bu çalışanlar mümkün mertebeye performanslarını yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Performans, sadece çalışanlar için önemli bir kavram değil aynı zamanda örgütler ve yönetimler açısından da öneme sahip bir kavramdır.

Performans, çalışanların bağlı oldukları birimlerin, örgütlerin amaçlarına kalite ve miktar bakımından katkılarının toplam ölçüsü şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sebeple, kişisel iş performansı örgüt açısından önemlidir. Çalışanların performanslarının düşük veya yüksek olmasından örgütlerde etkilenmektedir. Örgütlerin performanslarından da yöneticiler sorumlu olduğundan, çalışanların performanslarının yüksek olması içinde yöneticiler gayret göstermek zorundadır.

²⁴² M. Akif Özer, **a.g.e.**, s.394.

²⁴³ Barış İ. Dilek, **a.g.e.**, s.12.

1. Performans Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi

Her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemli olan kavram çalışanların performanslarıdır. Yapılan bir araştırmada, performansın sadece eylemin sonucu değil aynı zamanda eylemin kendisi olduğu ortaya konulmuş, çalışanların katkı düzeylerine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlar olarak nitelendirilmesi ortaya atılmıştır. Etkililik kavramı, yönetim literatürlerinin bazılarında performansla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, performans çıktılarının değerlendirilmesine işaret ederek, çalışanların performanslarının bütününe sonucu oluşturmaktadır.²⁴⁴

Etkililik kavramından hareketle, çalışan performansı kavramının ana noktasında yine kişinin kendisinin olduğunu görmek mümkündür. Tesirli olmak ya da olmamak, kişinin çalışmaları, heves ve talepleri neticesinde biçimlenebilecek bir sonuçtur ve bu yüzden çalışan performansı işletmelerden ve toplumdan önce aslında kişi açısından önemlidir. Aktif performans gösteren kişilerin yükselme ya da farklı şekillerde aşama kaydetme aracılığıyla başarı sağlamaları da söz konusudur. Başarının hakim olduğu bir ortamda ise, tabii bir sonuç olarak örgütsel bağlılığın pozitif etkileneceğini söylemek mümkün olmaktadır.²⁴⁵

Performans seviyesi, tüm çalışanların bireysel özelliklerine, zihinsel kabiliyetlerine, inanç ve değerlerine göre şekillenmektedir. Fakat çoğunlukla işe yerleştirmede ve terfi ettirmede dikkatler, bireylerin kabiliyetlerine ve niteliklerine yönelmekte, inanç ve değerlere daha az önem verilmektedir. Birey işe başlarken bir takım beklentiler içerisinde olabilmektedir. İstediklerinin gerçekleşmesi halinde bireyin iş doyumunu, moral ve motivasyonu artış göstermektedir.²⁴⁶ Çalışanlar için önemli olan husus, isteklerinin beklenen ölçüde gerçekleşmiş olmasıdır.

Çalışanların performansları, kurumun o işle elde etmek istediği amaçlar istikametinde, onların kendileri için belirlenen hedeflere ve standartlara hangi seviyede ulaştıklarının belirtisidir. Örgütsel performansla da düzenin toplam performansı ifade edilmektedir. Kurumlar için öncelikli olarak önem ifade eden performans çalışanların performanslarıdır. Çünkü, örgütlerin başarı dereceleri çalışanlarının performansları ölçüsündedir.²⁴⁷ Çalışanların performansları, tüm örgütlerin etkililiği, başarısı ve performansı açısından son derece önemlidir. Yapılan araştırmaların bazılarında performansın sadece eylemin sonucu değil aynı zamanda eylemin kendisinin olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, performansın örgütler için önemini bir kat daha artırmaktadır.

²⁴⁴ Emre Eymür, **a.g.e.**, ss.45-46.

²⁴⁵ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, ss.46-47.

²⁴⁶ Akyay Uygur, **a.g.e.**, s.5.

²⁴⁷ Güner Çöl, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008, s.39.

2. Performans Kavramının Yönetim Açısından Önemi

Örgütlerde, yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, işgörenlerin çalışma davranışlarının bir sonucudur. Kurumlarda istenilen seviyede bir aktifliğin oluşabilmesi için çalışan performansının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde başarı sağlayabilmeleri için, çalışanların performanslarının yöneticiler tarafından iyi yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin başarısının anahtar koşulu çalışan performansıdır. Çalışanların performanslarının aktif ve yüksek seviyede olması da yöneticilerin idare etme yetenekleri ölçüsündedir.

Kurumların performanslarını yükseltmek yöneticilerin görevleri arasında olduğuna göre, çalışanların performanslarını yükseltmek de yöneticilerin yükümlülükleri arasındadır. Performans, araştırmacılar için olduğu kadar çalışanlar, örgütler ve yöneticiler için de temel bir olgudur.

3. Performans Kavramının İşletmeler Açısından Önemi

Performans değerlendirme hakkında çok farklı değerlendirme metotları söz konusudur. Bu değerlendirme metotları sonuçları itibari ile çalışanların performanslarını hem kendileri açısından hem de ilgili oldukları örgütler açısından değerlendirdiğinden önem ifade etmektedir.²⁴⁸ Çalışanların performanslarını yükseltebilmeleri için görevlerini nasıl yerine getireceklerini ayrıntıları ile bilmeleri bir zorunluluktur.

Bireylerin, nitelik ve kabiliyetlerine uygun olan görevleri, kabul edilebilir sınırlar çerçevesi içinde yerine getirmeleri performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Gerçekten çalışanların performanslarından bahsetmek için, öncelikle bireylerin tanımlanmış görevlerle karşı karşıya gelmeleri gerekmektedir. Bunun yanında, bu görevlerin çalışanların nitelik ve kabiliyetlerine uyması ve bireylerin görevleri yerine getirme derecesinin belirtisi olan standardın da bulunması icap etmektedir.²⁴⁹

Çalışanların iyi seviyede performans değerlerine sahip olmaları, tanımlanan standarda ulaştıklarını, düşük performans hali ise çalışanların standardın altında kaldıklarını göstermektedir. Performansın seviyesini sahip olunan karakteristik özelliklerinin de etkilediğini söylemek mümkündür. Başarısız olmuş ya da başarılı olmuş çalışanların dönemsel performansları genel performansları için ipucu olabilmektedir. Burada önemli olan husus, istikrarlı bir performans göstergesine sahip olmaktır.²⁵⁰ Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin performans seviyelerinin örgütün kendisini bizzat ilgilendiriyor olması, performans kavramını örgütler için önemli kılmaktadır. Çalışanların düşük performansa sahip olmaları, örgütün mal ve hizmet üretimine direkt etki edeceğinden örgüte olumsuz sonuçlar getirecektir. Aynı şekilde yöneticilerin, hem kendi

²⁴⁸ Emre Eymür, **a.g.e.**, s.46.

²⁴⁹ Oktay Yıldız, Metin Dağdeviren, Tahsin Çetinyokuş, "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 2008, s.240.

²⁵⁰ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.47.

hem de idare etmekle sorumlu oldukları çalışanların iş performanslarını yüksek tutmaları, örgütlerin istedikleri sonuçların doğmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca performans kavramı, genel anlamda çalışanların ve yöneticilerin içinde buldukları örgütün amaçları doğrultusunda kendilerini güdülemelerini ve bu amaçların gerçekleşmesi için üst düzey gayret göstermelerini ifade ettiğinden örgütler açısından önemlidir. Örgütteki tüm çalışanların yüksek seviyede performans ölçütlerine sahip olmaları, onların örgütlerine duydukları bağlılığın şiddetini de artırmaktadır.

C. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenlerinin performanslarını maksimum seviyede tutmayı başaran örgütler, üst düzey yönetimin desteğini sağlarlar, beklentileri sistemli olarak ve net bir biçimde iletirler, otoriteyi kurumun temeline dağıtırlar, işgörenleri sorunlara sahip çıkıp çözüm bulmaları için özendirirler ve başarılı olanları herkesin önünde sık sık tebrik ederler. Bu örgütler, işgörenlerin performanslarını tek başına ücretin artırmadığını ama ücretin destekleyici bir unsur olduğunun farkındadırlar. İşgörenlerin işlerine yaptıkları katkıların değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleri, yüksek motivasyonun kaynağıdır. Örgütleri ile uygun ahenk sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen işgörenlerin, performansları artar, işe devam etmeme oranları azalış gösterir.²⁵¹ Performans, tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında sergilemeleri gereken uğraş olarak da ifade edilmektedir. Performans, işgörenlerin ücretlendirilmelerine ve mükâfatlandırılmalarına da etki etmektedir. Çözümlemeli bir bakış açısıyla bireyler, bir işin üstesinden gelmek ve bir işi başarmak için güdülenmeleri halinde yüksek seviyede iş performansı sergilemektedirler.

Çalışanların performanslarına, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi etki eden birçok unsur bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden unsurların bazıları performansla da etki etmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan bağımsız olarak; moral ve motivasyon, ödül ve ceza yöntemleri, iş sağlığı ve güvenliği, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ile fiziki şartlar gibi unsurların da performansla etki ettiğini söyleyebiliriz. Bu unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedirler.

1. Moral ve Motivasyon

Örgüt yöneticilerinin çalışanların motivasyonları ile ilgilenme zorunlulukları vardır. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının örgütsel gayeler doğrultusunda çaba harcamaları, bilgi, kabiliyet ve enerjilerini tam anlamıyla bu doğrultuda sarf etmeleri ile yakından ilişkilidir. Farklı bir ifadeyle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisindedir. Güdülenmeyen çalışanların performans göstermeleri de zor olmaktadır. Bireyler çok farklı davranışlara sahiptirler. Farklı davranışlara sahip olmalarının değişik

²⁵¹ Zekai Öztürk, Hakan Dündar, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cit:4, Sayı:2, 2003, ss.58-59.

sebeplerinin olduğu söylenebilir. Önemli olan bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. Yani motivasyon bireysel bir vakadır.²⁵²

İşlerin yapılması konusunda çalışanların davranışları, motivasyon olarak tanımlanır. Tüm çalışanların davranışlarının içerisinde bir istek ve amaçtan söz etmek mümkündür. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için de çalışanların isteklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. İstekleri yerine getirilmiş çalışanlar, amaçlarını veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir enerji ile çaba harcarlar.²⁵³

Güdülenme, örgütlerde yer alan bireysel hareketleri önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışlara neden olan bir etken olarak örgütsel hareketlerde önemli bir konuma sahip bir iştir. Kurumlarda güdüleme çalışmalarının esas amacı, işgörenlerin amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylelikle işgörenlerin örgüt amaçları paralelinde faaliyetlerini devam ettirirken hem kendileri hem de örgüt için fayda temin etmeleridir.²⁵⁴

Hareketleri, hedefler doğrultusunda yönlendiren ve faaliyete geçiren güç motivasyondur. Motivasyon, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda devamlı harekete geçiren çabaların toplamıdır.²⁵⁵

Motivasyon, belirli bir amaca yöneltilmiş enerjik davranış şeklinde de tanımlanabilmektedir.²⁵⁶ Motivasyon bireylerin davranışlarını muayyen amaçlar istikametinde devamlı olarak harekete geçiren ve yönlendiren bir döngüsel süreçler setidir.

Motivasyon, güdüleme ve isteklendirme olarak tanımlanmakta, davranışların başlatılmasına, yönlendirilmesine ve devam ettirilmesine olanak sunan güç olarak ifade edilmektedir. Motivasyon, gereksinimler neticesinde ortaya çıkmakta, bireylerin yapacakları işlerde başarılı olmalarını desteklemekte ve çalışanların iş performanslarına direk etki etmektedir.²⁵⁷ Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskopta incelenebilen bir şey olmadığından, motivasyona etki eden faktörler sadece bireylerin davranışlarının yorumlanmasıyla ile anlaşılmaktadır. Çalışanların davranışları motivasyonlarının göstergesidir. Yöneticilerin, çalışanların hal ve hareketlerini iyi yorumlayıp, onları işlerine motive edecek şekilde modeller ve uygulamalar geliştirmeleri bireylerin performanslarının istenilen düzeyde kalması için önemlidir.

²⁵² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.632.

²⁵³ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012, ss.247-248.

²⁵⁴ Meltem Onay, Sevinç Ergüden, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2011, s.222.

²⁵⁵ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995, s.125.

²⁵⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s.106.

²⁵⁷ Mehmet Kaplan, "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, ss.82-83.

Yapılan tanımlamalardan hareketle motivasyonun üç temel özelliğinin olduğunu söyleyebiliriz²⁵⁸:

- Bireylerin hareketlenmelerini sağlama,
- Hareketleri yönlendirme ve devam ettirme,
- Bu hareketlerde bulunmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma.

Çalışanların performanslarının yükselmesinde, motive olmalarının önemli bir katkısından söz edilebiliriz. Motivasyon kavramını, çalışanların belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçmeleri şeklinde tanımlayabiliriz. Kurumlardaki motivasyon kavramını ise, çalışanların gereksinimlerini tatmin edebilmeleri için, onlara ortam oluşturarak, tesir ederek ve onları özendirerek davranışa geçirme aşaması şeklinde tanımlayabiliriz.

Moral kavramı, günlük yaşantıda sıkça kullanılan fakat tanımlanmak istendiğinde somut değerler içinde ifade edilemeyen soyut bir kavram olarak nitelendirilebilir. Moral, bireylerin tüm ruhsal yapılarını ve davranışlarını etkilemek suretiyle dikey, kurumlara, gruplara ve örgütlere yayılmak kaydıyla da yatay olarak büyüebilmektedir. Moral, çalışanların ve grupların kendi iş çevrelerine, bunun yanında örgütün veya kurumun menfaatleri için tüm kabiliyetlerini sergileyip, gönüllü işbirliğine gitmeleri olarak ifade edilmektedir.²⁵⁹

2. Ödül ve Ceza Yöntemi

Ödül ve ceza yöntemleri moral ve motivasyonla yakından ilişkilidir. Bundan dolayı da ödül ve ceza yöntemleri, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri performanslarına etki etmektedir.

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bireyleri motive etmek için iki çeşit ödül sisteminden bahsetmişlerdir. Bunlar maddi ve manevi ödüllerdir. Çalışanların rakamsal olarak ifade edilemeyen doyumlar yaşamalarına manevi ödüller neden olmaktadır. Somut ödüller ise, maddi içerikli ödüllerden oluşmaktadır. Çalışanlara ödenen yüksek ücretler, teşvikler, ikramiyeler ve satış primleri gibi ödüller maddi içerikli ödüller arasında yer almaktadır. Brian Hall'e göre her iki ödül sisteminin de performansa etkisi söz konusudur.²⁶⁰

Motivasyon sürecinde, çalışanların mükafatlandırılmalarının ve cezalandırılmalarının büyük etkisi söz konusudur. Mükafatlandırma, çalışanlara her zaman pozitif katkı yapan ve örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmada en etkin motivasyon yöntemlerindedir. Cezalandırma ise, çalışanları her zaman pozitif etkilememektedir. Yöneticiler cezalandırma konusunda geniş boyutlu düşünmeli ve

²⁵⁸ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.65.

²⁵⁹ Hüseyin Yener, "Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Eylül 2007, s.16.

²⁶⁰ Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s.26.

uygulayacakları cezaların çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla verimliliklerini azaltmamasına dikkat etmelidirler. Cezalandırma ancak bu şekil bir uygulama dahilinde gerçekleştirildiği zaman, personellerin motivasyon yönetimleri için en etkili motivasyon araçlarından birisi olmaktadır. Ödüllendirme sistemi, çoğu zaman stratejik insan kaynakları yönetimi açısından etkin motivasyon araçlarından birisi olmuştur. Yönetimin performans hakkındaki tutumunu, ödüllendirme sisteminin planlanması ve uygulanması açıklamakta ve tüm örgütsel iklimi önemli seviyede etkilemektedir. Ödüller, işletmede bir uğraş neticesiyle elde edilen içsel ya da dışsal bütün ödül çeşitlerini ihtiva etmektedir.²⁶¹

İşgörenleri çalışmaya teşvik etmek ve kuruma daha çok bağlamak maksadıyla başarı gösteren işgörelere ekonomik değer ifade eden ödüller verilebilmektedir. Bu ödüller, maddi içerikli olabileceği gibi, izin, yan ödeme ve sağlık gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Çalıştıkları bölümlerde önemli bir buluş veya yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi, hem onların motivasyonlarını artıracak hem de diğer işgörenlerin başarılı olabilmek adına çalışmalarını daha gayretli bir şekilde ve üstün bir performansla sürdürmelerine neden olacaktır.

3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

Örgütler, günümüz iş koşulları çerçevesinde iş sağlığı ve iş güvenliği konularında sağlam önlemler almaya başlamışlar ve bu konularla ilgili birçok araştırma yapmışlardır. İş sağlığı ve iş güvenliğinin ana felsefesi, tehlikeleri önlemenin yanında, risklerin öngörülmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin tamamen bertaraf edilmesi ya da kabul olunabilir seviyeye indirgenmesi şartı ile işgörenlerin, örgütlerin ve üretimin güvenliğini temin etmektir. Mikro anlamda iş sağlığı ve iş güvenliğini, işin yapılması esnasında işyerindeki fiziki çevre koşullarının etkisiyle çalışanların maruz kaldıkları sağlık problemleri ve mesleki risklerin bertaraf edilmesi veya azaltılması ile ilgilenen bilim dalı şeklinde ifade edebiliriz. Makro anlamda ise, örgütlerin gerçekleştirdikleri çalışmalardan etkilenen bütün insanların sağlıklarına ve güvenliklerine etki eden etkenleri ve şartları inceleyen bilim dalı şeklinde ifade etmek mümkündür.²⁶²

İşletmelerde, işlerin yapılması sırasında farklı sebeplerle meydana gelen, sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak maksadıyla yapılan sistematik ve ilmi çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği olarak tanımlanabilir. İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların hem işletmedeki işlerini hem de işletme dışındaki etkinliklerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları icap ettirmektedir. Konusu ve ölçek büyüklüğü her ne olursa olsun üretim çalışmalarının olduğu tüm alanlarda sağlık ve güvenlik çalışmalarına her zaman gereksinim hissedilmektedir.²⁶³ Yapılan açıklamalardan hareketle iş sağlığı ve iş güvenliğinin, örgütler açısından son derece önemli bir konu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar, görevlerini ifa ederken kendilerinin can sağlığının ve

²⁶¹ Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, 2005, Konya, ss.286-287.

²⁶² Asım Saldamlı, **a.g.e.**, ss.68-69.

²⁶³ İsmet Mucuk, **a.g.e.**, ss.347-348.

güvenliğinin önemsenmesi ve korunması durumunu dikkate almaktadırlar. Gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmış olduğu örgütlerde çalışmak, işgörenler için öncelikli tercih sebebi olmaktadır. Sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması, işgörenlerde kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasına da neden olmaktadır. Değerli olduğu algısını taşıyan işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları artacak ve bu işgörenler görevlerini yüksek performans sergileyerek yerine getireceklerdir. Dolayısıyla iş sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların performanslarına etkisi olan bir unsurdur. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri, iş sağlıklarının ve güvenliklerinin önemsenmesiyle yakın ilişkilidir.

4. Yönetim Tarzı

Çalışanların, örgütsel davranışlarının meydana gelmesinde ve gelişmesinde işletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin yönetim üslupları önemli bir faktördür. İşletmelerin yönetim tarzlarının meydana gelmesinden başta en üst düzey yöneticiler olmak kaydıyla işletmelerin tüm ast düzey yöneticileri mesuldürler. Esasında işletmelerin yönetim tarzları, üst düzey yöneticilerin yönetim tarzları içinde, ast düzey yöneticilerin tatbik ettiği yönetim üsluplarının birleşmesidir. Yönetim tarzı, işletmelerin bütünüyle alakalıdır, yönetim üslubu ise, bütün yöneticilerin tek tek bu yönetim tarzını kendilerine has tatbik etmelerine alakalıdır.²⁶⁴

Tüm örgütlerde yöneticilerin bir yönetim uygulama şekli ve yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı söz konusudur. Bu uygulama şeklinin tesiri altında çalışan-yönetim ilişkileri meydana gelmektedir. Bu ilişkinin şekli, iş doyumuna pozitif veya negatif yönde tesir etmektedir. Yapılan araştırmalarda, mutlu olan çalışanların aynı zamanda performansları yüksek olan çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yüksek morale sahip olmaları veya performanslarının pozitif yönde etkilenmesi, o çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim biçiminin uygulanması ile mümkün olmaktadır. Yönetim tarzı, örgütün üyesi olan herkesin uymakla yükümlü olduğu kurallarla somut hale gelmektedir. Yönetimin amacı, çalışanların davranışlarını örgütsel yapı ve amaçlarla ahenkli hale getirmektir. Yönetim, bu amaçla çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bir takım kurallar koymaktadır. Çalışanların yapması gereken davranışlar ile neyi ne şekil yapacaklarına ve hangi davranışları yapmayacaklarına ilişkin sınırları bu kurallar belirlemektedir.²⁶⁵

Örgütlerin yönetim sistemleri, örgütlerin fonksiyonel çevresinin diğer yapı ve unsurlarına yön veren ve onları tesirli kılan sistemlerdir. Sosyal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin yönlendirilmesi süreci yönetim olarak ifade edilmektedir. Değişik alt sistemlerin bir araya gelmesi ile yönetim oluşmaktadır. Bu alt sistemler, işe yeni kişiler almak, alt sistemleri eşgüdümlemek, örgütlerin dış değişimlere uyumunu sağlamak, örgütsel kararlar almak ve örgütsel davranışları değerlendirmek gibi

²⁶⁴ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara, Şubat 2008, s.304.

²⁶⁵ Barış İ. Dilek, **a.g.e.**, s.8.

fonksiyonları yerine getirmekle mükelleftir.²⁶⁶ Değişimin etkin ve sürekli bir biçimde yaşandığı günümüz işletmelerinde, bu değişimlerden etkilenen ve bir anlamda bu değişimlere etki eden insan ögesinin isteklerine uygun yönetim tarzlarının, çalışan politikalarının oluşturulması, işletmelerin rekabet gücünün artırmasının yanında, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yükselmesine ve o çalışanların üstün performans sergilemelerine neden olacaktır.

5. Çalışma Arkadaşları

Bireyler, kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, birlikte yaşadıkları ve çevresindeki diğer bireylerle işbirliğine giderek güçlerini bir araya toplarlar. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ve arzu ettikleri değerlerde yaklaşıma şansı elde ederler. Ekip çalışmasının hakim olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin ehemmiyeti daha da anlamlı hale gelmektedir. Grupların başarısında üyelerinin birbirleriyle kaynaşmaları önemli bir yer tutmaktadır. İşgörenlerin psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olmak için yönetimin, işyerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik gayret sarf etmesinin, o çalışanların iş doyumunu ve performanslarının artmasında önemli bir payının olduğu söylenmektedir.²⁶⁷

İşgörenlerin kişisel niteliklerinin pozitif yönlü olması, onların performanslarının artış göstermesine neden olmaktadır. Ama her nitelik performansa aynı şekilde aksetmemektedir. Meydana gelecek amacın kalitesine ve işlerin yapısına göre, performansa etki eden bu bireysel niteliklerin ağırlıkları da değişiklik gösterebilmektedir.²⁶⁸

Çalışanların örgütlerini benimseyen bir kişiliğe sahip olması, başkalarının zayıf ve eksik taraflarının anlayışla karşılanmasını sağlamaktadır. Bu kişiliklere sahip bireylerin, bireysel ilişkileri daha kuvvetli olmaktadır. Örgütlerin böyle kişilikli bireylere sahip olması, örgüt içinde insan ilişkilerinin yoğun olduğu bölümlerde çalışan personellerin daha yüksek seviyede performans göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanların performanslarının artması, örgüte olan bağlılıklarının da artmasına neden olmaktadır.

6. Fiziki Şartlar

Fiziksel şartlar, çalışma hayatının kalitesini belirleyen önemli bir faktördür. Fiziki şartların önemli bir faktör olmasının nedeni, çalışanların performanslarını doğrudan etkiliyor olmasıdır. Ancak fiziksel şartlar ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak pek de kolay değildir. Bu durumun tek nedeni de insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar sosyal hayatlarında olduğu gibi çalışma hayatlarında da, kendi dünyalarının içinde yaşarlar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimlerde etkilenirler ve farklı tepkiler vermektedirler.

²⁶⁶ Hüseyin Yener, **a.g.e.**, s.42.

²⁶⁷ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008, ss.4-5.

²⁶⁸ Barış İ. Dilek, **a.g.e.**, s.6.

Çalışanların arzu ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişmektedir. İşletme yönetimi de iyi bir çalışma ortamı oluşturabilmek için, çalışanların bu isteklerini olabildiğince yerine getirme gayreti içinde olmaktadır.²⁶⁹

Bu konu çok uzun yıllardan bu yana davranış bilimi olarak bilinen bir disiplin dalının araştırma alanını oluşturmuş ve oluşturmaya da devam edecektir. Öncülüğünü Hawthorne araştırmalarının yaptığı, McGregor, Mayo, Herzberg, Vroom, Katz ve diğer pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından yapılan insan davranışları ve performans yönetimleri ile alakalı araştırmaların sonuçlarına göre, insanların birer makine olmadıkları, bu sebeple de onların hareketlerini bazı prensiplere bağlamak yoluyla, verimliliklerinin fazla arttırılamayacağını, verimliliklerinde bazı sosyo-psikolojik etkenlerin daha büyük rol oynadığını ortaya koymuşlar ve organizasyonel verimliliğin artış göstermesi için, işe değil işi yapana önemiyet verilmesi gerektiği görüşünü ileri sürmüşlerdir.²⁷⁰

Bütün bu açıklamaların yanında, çalışma hayatının kalitesine etki eden kurum içi davranışların ve uygulamaların bir listesini ortaya koymak muhtemeldir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁷¹:

- Hakça ücret yöntemleri,
- Parasal ve parasal olmayan teşvik edici yöntemler,
- İş güvencesi, uygun fiziksel çalışma şartları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, terfi imkanları,
- İştirakçi yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, ekip çalışmaları,
- Teklif yöntemleri, kalite kontrol çemberleri, vb.

Fiziki şartlar hem bireysel rahatlık, hem de işlerin yapılması açısından önemiyetlidir. İşgörenler, daha rahat hareket edebilecekleri iş ortamını arzu etmektedirler. Mesela, çok fazla ısı veya az ışık fiziki rahatsızlığa neden olmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Fiziki şartların, çalışanların iş yaşamına etkilerinin yanında, iş dışı yaşamlarına olan etkilerinden de bahsetmek mümkündür. Mesela, çalışma saatlerinin uzun olması, o işte çalışan işgörenlerin ailelerine veya arkadaşlarına fazla vakit ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine sebep olmaktadır. İzafi olarak çalışma süreleri veya çalışma günündeki kısalıklar, işgörenlerin kendilerine daha fazla vakit ayırabilmeleri imkanını sunmaktadır.²⁷² Kendilerine vakit ayırabilen işgörenler, işlerinden dolayı aile içinde veya çevresinde ilişki içerisinde olduğu diğer bireylerle olan iletişimlerinde herhangi bir olumsuzluk yaşamayacaktır. Çünkü, onlara gerekli zamanı ayırabilme durumu söz konusudur.

²⁶⁹ Zuhâl Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 2011, ss.58-59.

²⁷⁰ Barış İ. Dilek, **a.g.e.**, s.11.

²⁷¹ Zuhâl Akal, **a.g.e.**, s.61.

²⁷² Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s.19.

Çalışanlar, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu vb. gibi yönlerinden dolayı çalışmaya uygun şartlara sahip işleri, işyerlerini tercih etmekte ve bunlara yüksek değer atfetmektedirler. Çalışanların birçoğu, çalıştıkları işyerinin evlerine yakın, işyeri binasının yeni, temiz, kullanacakları araç gereçlerin iyi ve kullanışlı olmasını hem verimlilik hem de işten tatmin olmak için gerekli görmektedirler.²⁷³ Bu özelliklere sahip bir işe veya işyeri ortamına sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağını ve bununla birlikte yüksek performans göstereceklerini ifade etmek mümkündür.

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Örgüt yönetimlerinin temel işlevlerinden birisi de, çalışanların performans değerlendirmelerini yapmaktır. Örgütler için önemli olan sadece en nitelikli veya başarılı çalışanları bulmak değildir. İşe alınan çalışanların performanslarının değerlendirilmesi yapmak ve elde edilen sonuçlara göre çıkarımlarda bulunarak çalışanların verimliliğini artırmaktır. Performans değerlendirmesi, sürekli değişiklik arz eden günümüz işletmelerinde, üzerinde hassasiyetle durulan bir konu haline gelmiştir. İşletmelerde, çalışan insan kaynağından en yüksek seviyede performansın alınabilmesi için bireylerin iş görme kabiliyetleri takip edilmeli ve gelişim çizgileri, elde edilen başarı paralelinde değerlendirilmelidir.

Performans değerlendirmesi, çalışanların kendilerine verilen amaç ve hedeflere ne derece ulaştıklarını anlamak için uygulanan bir sistemdir. Performans değerlendirmenin nihai amacı, bireysel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, olumlu geribildirimlerde bulunmak ve aktif bir gelişme için lüzumlu ortamı temin etmektir.²⁷⁴

Örgütlerdeki görevleri her ne olursa olsun, işgörenlerin faaliyetlerinin, noksanlıklarının, yeterliliklerinin, fazlalıklarının ve tüm yönlerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesi performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Farklı bir tanımlamaya göre, işgörenlerin iş performanslarının nitel ve nicel taraflarının değerlendirilmesi sürecidir. Özetle, işgörenlerin yaptıkları işe ve bu iş için sahip oldukları potansiyel niteliklere göre, kişisel olarak analiz edilmesi ve işlerini başarma derecelerinin tespit edilmesidir.²⁷⁵

Performans değerlendirme, önceden tespit edilmiş standartlarla mukayese ve kontrol etme yoluyla yöneticilerin, çalışanların işteki performanslarının değerlendirilmesi aşamasıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmeleri, doğrudan insan kaynakları fonksiyonu ile bağlantılıdır. Değerlendirme süreci neticesinde, işgörenlerin geçmişteki performanslarına bağlı bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgiler,

²⁷³ Selçuk Ozan, "Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007, s.27.

²⁷⁴ Richard Luecke, a.g.e., s.101.

²⁷⁵ Birgül Çiftci, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, ss.167-168.

işgörenlerin önceden tespit edilmiş standartlara uygunluğunu kontrol etmede, onların geliştirilmeleri ile alakalı etkinliklerde ve işgörenlerin gayeleri ile örgütlerin gayelerinin ahenginin temin edilmesinde yardımcı olmaktadır.²⁷⁶

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans bilgilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsamaktadır. Kişilere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temeli performans değerlendirmedir. Çalışmayla alakalı muvaffakiyetleri, kuvvetli tarafları ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistemli bir süreç performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme aynı zamanda, mesleki geliştirme müşavirliği, örgütlerde insan kaynaklarının çeşitliliği ve kuvvetli tarafları hakkında bilgi sağlamak ve bu süreçte çalışan performansını geliştirmede ödülleri kullanmaktadır.²⁷⁷

Performans değerlendirme süreci, performans sistemi döngüsünün son aşamasıdır. Performans değerlendirmenin esas amacı, işgörenlerin iş tariflerinde ve iş analizlerinde tespit edilen amaçlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri bildirim alınmasıdır. İş tariflerinin ve iş analizlerinin yapılması, performans değerlendirme işleminin başarıyla uygulanabilmesinin öncelikli koşuludur. Performans değerlendirme işlemlerinin hayata geçirilmesi için, işin gerektirdiği çalışma koşullarının, sorumluluk derecesinin, beceri ve yeterlilik düzeyinin bilinmesi gerekmektedir.²⁷⁸

Performans kavramının anlaşılmasında, performans değerlendirme kıstaslarının neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Örgütlerde istenilen düzeyde etkinliğin oluşturulabilmesi için performansın değerlendirilmesi zorunludur. Performans değerlendirme, örgütlerin başta insan kaynakları olmak üzere mali ve fiziksel kaynakların istenilen verimlilik ve etkinlik seviyesine ulaştırılmasını ve bunun sürdürülmesini sağlama sürecidir. Performans değerlendirme ile çalışanların bilgi, maharet, kabiliyet ve genel anlamda mesleki olgunlukları artırılmaya çalışılmaktadır. Performans değerlendirme, örgütlerde hem kişisel performansların, hem de ekip performanslarının iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Değerlendirmenin yapılabilmesi için, ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekmektedir.

Performans değerlendirme işleminin kimler tarafından yapılacağı önemli bir konudur. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgütün yönetim ve çalışan politikasına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir.

Örgütler için birçok faydalı sonuçları olan performans değerlemesi farklı yöntemlere göre yapılmaktadır. Bu yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır²⁷⁹:

²⁷⁶ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:42, 2001, ss.57-58.

²⁷⁷ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002, s.158.

²⁷⁸ M. Akif Özer, **a.g.e.**, s.420.

²⁷⁹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi.**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2001, s.306.

- Kişisel değerlendirme,
- Amirler tarafından değerlendirme,
- Astlar tarafından değerlendirme,
- Ekip üyeleri tarafından değerlendirme,
- Müşteriler tarafından değerlendirme.

1. Kişisel Değerlendirme

Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri giderek benimsenen bir model haline gelmiştir. Yöneticiler, çalışanlarına kendi kendilerini değerlemek üzere bir form verirler ve çalışanlar da kendilerini nasıl idrak ediyor ve görüyorlarsa o şekilde değerlendirme işlemini yaparlar. Bireylerden bu şekilde bir değerlendirme istenmesinin nedeni, bireylerin kendi performansları hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları isteklendiren faktörlerin neler olduğunu tespit etmektir. Yöneticiler, astları tarafından doldurulan formları daha sonra alarak kendilerinin yaptıkları değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları tespit etme şansı elde etmektedirler. Örtüşmeyen noktaları, isterlerse astları ile açık bir şekilde görüşerek tartışır ve değerlendirme sonucunda uzlaşırlar.²⁸⁰ Bu yaklaşımın, yönetici ile çalışanların birlikte hareket ederek gelecekle ilgili performans hedeflerinin ve çalışanlar açısından da gelişim planlarının belirlenmesinde çok faydalı olacağını söylemek mümkündür.

Performansın çalışanlar için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri genellikle astlar ve üstler birlikte tespit ettikleri için, dönem sonunda bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesinde, astlarında değerlendirmeye katılmaları arzu edilmektedir. Astların dönemsel performansın amaçlara ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde, kendilerini değerlendirmeleri mevcut yönetim tekniğinin bir lüzumudur.²⁸¹

Kişisel değerlendirmenin olumsuz tarafı, çalışanların kişisel yargılarına dayanması ve çalışanların kendilerine yönelik değerlendirmelerinin sübjektif olabilmesi ihtimalidir. Kişisel değerlendirmenin, üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesinde kullanıldığı bilinmektedir. Kişisel değerlendirme yaptırılan çalışanların geneli, kendi işlerine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif bir biçimde değerlendirebilen özelliklere sahip çalışanlardır. Fakat değerlendirme yönteminin sübjektif özelliği ihmal edilmemelidir. Genel izlenim, çalışanların kendi performanslarını daha cömertçe yaptıkları şeklindedir. Uygulamada, sadece bireylerin kendilerini değerlendirmelerine dayanan sistemlere organizasyonlarda pek rastlanılmaktadır.²⁸² Sonuç olarak, bireylerin performanslarının dönemsel hedeflerle incelendiği sistemlerin bir lüzumu olarak uygulanan kişinin kendi kendini değerlendirmesi, farklı sistemlerde, özellikle bireylerin performanslarına ilişkin geri

²⁸⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, Bursa, 2008, s.192.

²⁸¹ Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, Ekim 2009, s.215.

²⁸² Özge Öz, **a.g.e.**, ss.35-36.

bildirimlerin o bireylere verilmediği hallerde, titiz bir şekilde ele alınması gereken bir konudur.

2. Amirler Tarafından Değerlendirme

Çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdiklerini, başarılı ya da başarısız oldukları noktaların neler olduğunu, kendilerini hangi hususlarda ne şekilde geliştirmeleri gerektiğini en iyi bilen o çalışanların amirleridir. Çünkü, aralarındaki devamlı iletişim ve çoğunlukla da fiziki yakınlık sebebiyle astların performanslarını en iyi şekilde amirleri gözlemleyebilmektedir. Amirler, çalışanların örgüt amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacaklarını, onların performanslarını planlayarak en iyi şekilde tespit etmektedirler. Bu zaviyeden bakıldığında, örgütlerin çoğunda astların amirleri ile olan işlevsel ve kişisel yakınlıkları, en etkin değerlendirmenin ve geri bildirimde bulunmanın amirler tarafından yapılabileceğini ortaya koymaktadır.²⁸³

Amirler tarafından değerlendirme bu alandaki en yaygın uygulama şeklidir. Bunun sebebi, işgörenleri ve onların başarılarını en iyi bilen kişilerin yöneticileri olduğu hakikatidir. Fakat bu uygulamada genellikle değerlendirmeyi yapacak amirlerin, tarafsız ve güvenilir olacakları yönünde bir fikir birliği oluşmamıştır. Kısacası yöneticiler, işinde başarılı olan çalışanları, eğer aralarında kişisel sorunlar söz konusuysa başarısız olarak ifade edebilmektedir. Çalışanlar da, yöneticilerin ceza ve ödül yetkilerini performans değerlendirme sistemi aracılığıyla kullanıyor olmalarından rahatsızlık hissedebilmektedirler.²⁸⁴ Bu olumsuzluğun önüne geçebilmek için puanlama sistemi uygulanıyor ise yöneticilerin vermiş oldukları puanların ortalaması alınarak çalışanların performansları değerlendirilir. Yöneticilerin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılan bir husustur. Uygulamada bazen değerlendirmenin birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Fakat burada önemli olan nokta yöneticilerin birbirleriyle iletişim kurmadan bağımsız bir şekilde değerlendirme yapmalarıdır. Amirler tarafından yapılan değerlendirmenin bazı olumsuzlukları da mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁸⁵:

- Amirlerin, ödül ve ceza yetkilerinin olması sebebiyle astların kendilerini baskı altında hissetmeleri,
- Amirlerin geri besleme yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olmaları,
- Amirlerin uygulayacağı ceza sebebiyle astların çevreden ve amirlerinden uzaklaşmaları.

Amirlerin yaptıkları performans değerlendirmelerinde öne çıkan husus, değerlendirmenin, çalışanların kimliklerine göre değil, yerine getirilen görevlerin başarı durumlarına göre yapılmasıdır.

²⁸³ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, Ocak 2008, ss.36-37.

²⁸⁴ Birgül Çiftci, **a.g.e.**, s.172.

²⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, ss.191-192.

3. Astlar Tarafından Değerlendirme

Bu yöneme göre performans değerlendirmede çalışanların performanslarının belirlenmesinde astların görüşlerine de yer verilmektedir. Çokça tartışılan bu yöntemin esasında önemli katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. Bu yöntemin özünde, amirlerin değerlendirmelerinin sübjektif ve yanlı olabileceği, buna karşılık astların kendi amirlerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü yer almaktadır. Bu yöntemin uygulanması ve amirler tarafından kabul edilmesi oldukça zor olmaktadır. Fakat kendilerine güvenilen ve nitelikli işgücünün bulunduğu örgütlerde astların fikirleri, çalışanların performanslarını belirlemede önemli bilgiler vermektedir.²⁸⁶

Farklı problemler içeren bu yaklaşımda örgütlerin konuya hassasiyetle yaklaşmaları ve çok sayıda etkeni ele alarak uygulama kararını vermeleri gerekmektedir. Bu problemlerden çok rastlanılan bir diğeri de, astların amirlerinin daha çok bireysel özelliklerine ve kendi gereksinimlerine karşı ne ölçüde hassas davrandıklarına ağırlık vererek örgüt hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaya çalışmalarıdır. Aynı şekilde, amirleri ile çatışmaya girmekten sakınanlar, değerlendirmelerinde pozitif puanlara yönelmektedirler. Bu tür yaklaşımlar da yöntemin uygulamada zorluklarla karşılaşmasına sebebiyet vermektedir.²⁸⁷

Astların yaptıkları değerlendirmelerin, en yakın üst yöneticilerin gelişimlerine katkıda bulunacak bilgiler içerdiğini söyleyebiliriz. Astların, üst yöneticiler ile ilgili birçok özelliği daha yakından bilmeleri, performans değerlendirme işlemleri için örgütler adına olumlu katkı sağlayabilmektedir.

4. Ekip Üyeleri Tarafından Değerlendirme

Bu yöntemin mantığı, aynı seviyedeki çalışanların birbirlerine yönelik beklenti içinde olmayacakları veya beklentilerinin çok az olacağı için daha objektif değerlendirme yapılabileceği görüşüdür. Ekip arkadaşları tarafından değerlendirilme, birçok örgütte diğer yöntemlerle birlikte kullanılmaktadır. Objektif bir değerlendirmenin yapılabilmesi için, birbirlerini değerleyen ekip üyeleri arasında çalışma ilişkilerinden kaynaklanan bir rekabetin olmaması gerekmektedir. Ekip üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin durumuna göre değerlendirme yapma ihtimalleri de her zaman olasılık dâhilindedir.²⁸⁸

Ekip arkadaşları, diğer kuvvetli ve zayıf noktalarıyla beraber çalışanların liderlik ve insan ilişkilerindeki maharetlerini kolaylıkla tespit edebilirler. Örneğin, amirin bir çalışanın müşterilere yönelik davranışlarını tam olarak gözleme şansına sahip olduğu söylenemez. Ama ekip arkadaşlarının bu durumu düzenli olarak gözleme şansına sahip olduklarını rahatlıkla söyleyebiliriz. Ekip arkadaşlarının yaptıkları bu tespitler, amirlerin yaptıkları değerlendirmelerin daha sağlıklı neticeler doğurması için destekleyici nitelikte kullanılabilir.

²⁸⁶ İlhami Fındıkçı, a.g.e., s.308.

²⁸⁷ Cavide Uyargil, a.g.e., ss.216-217.

²⁸⁸ Hayrettin Ertan, a.g.e., s.56.

5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Bütün işlerin yapılış gayesi başkalarına hizmet sunmaktır. Örgütler ister ürün ister hizmet üretsinler amaçları en uygun kaynakları, en ekonomik şekilde kullanarak insanlara değer sunmaktır. Ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileri bu süreçteki başarının belirleyicilerindedir. Örgütlerin, müşterilerini tatmin etme seviyeleri esasında onların başarılarının da bir ifadesidir. Farklı bir deyişle, çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri ölçüde başarılı sayılırlar. Bu görüşler, müşterilerden gelen eleştirilerin ve müşterilerin mutluluklarının, çalışanların performanslarını değerlemede kullanılabileceğini göstermektedir.²⁸⁹

Örgütler, müşterilerin çalışanların performanslarına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı ve eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesi gibi konularda faydalanmaktadırlar. Değerlendirmede müşterilerin amaçları ve bakış açıları örgütün esas amaçları ile örtüşmese de, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir verilerin elde edilmesi söz konusudur.²⁹⁰

Müşterilerin değerlendirmede bulunmalarının bir diğer yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yöntemle daha sağlam temeller üzerine inşa edilebilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendilerinden fikir bildirilmesi istendiğinde müşteriler, o işletmeye daha fazla bağlanmakta ve o işletme ile müşterileri arasında daha uzun süreli ilişkiler kurulabilmektedir.²⁹¹

II. PERFORMANS İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki konusunda çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların bazılarında örgütsel bağlılıkla performans arasında olumlu, araştırmaların bazılarında ise olumsuz bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.²⁹²

Literatürde, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından farklı görüş ve bulgularla karşılaşmaktadır. Araştırmacılarından bazılarına göre örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişkinin varlığı söz konusudur. White, çalışanların bağlılıkları ile performansları arasındaki ilişkinin üç farkı şekilde meydana gelebileceğini belirtmiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁹³:

- **İşe Bir Bütün Olarak Bağlılık**

Genel anlamda işine bağlılık duyan çalışanlar düzenli bir devamsızlık davranışı sergileyecekler, aşırı kontrole gereksinim duymayacaklar ve istekli olarak yüksek seviyede uğraş göstereceklerdir.

²⁸⁹ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s.312.

²⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.193.

²⁹¹ Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.41.

²⁹² Hatice Özutku, **a.g.e.**, s.85.

²⁹³ İsmail Bakan, **a.g.e.**, ss.216-217.

- **Özellikli Bir İşe Bağlılık (İşin Özellikli Bir Bölümüne Bağlılık)**

İşin özellikli bir bölümüne uzmanlaşma seviyesinde bağlılık duyan çalışanlar, kendilerini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerini elde etme adına yüksek seviyede uğraş vereceklerdir.

- **Örgüte Bağlılık**

İşletmeye bir bütün olarak bağlılık duyan çalışanlar, örgütteki üyeliklerinin devam etmesi ve örgüte yaptıkları yatırımlarının karşılıklarını uzun periyotta alabilmeleri adına yüksek seviyede performans göstermektedirler.

Araştırmacılar örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bağlılık seviyesi ile paralellik gösterdiğine vurgu yapmaktadırlar. Salancik, tutum veya fiilin, bağlılığın sonuncu kanıtı olduğunu; bu yüzden çalışanların ortaya koydukları tutumsal fiillere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, konuyla ilgili olarak amaçlara ulaşmanın gittikçe zorlaşması halinde ise bağlılıkta bariz şekilde azalma meydana geldiği, bunun neticesinde de performansta azalma olduğu saptanmıştır. Öbür taraftan birey-örgüt özellikleri ve tercihlerinin birbirleriyle ahenkli olmasının kıymetli ürünler vereceği; örgütsel başarıya katkıda bulunacağı; zira iş motivasyonu ve etkili performansın bundan büyük ölçüde pozitif etkilendiği ifade edilmiştir.²⁹⁴

Örgütlerde, çalışanların performanslarının yüksek olması için örgütsel bağlılık seviyelerinin de yüksek olması önemli bir husustur. Örgütler, çalışanlarının bağlılıklarını sağlayabilmek için, onların istek, gereksinim ve beklentilerini iyi anlamak ve bunlara olumlu cevap vermek durumundadırlar. Çalışanların istek, gereksinim ve beklentileri, ücret ve teşvik primi gibi maddi unsurların yanında, terfi ve eğitim olanakları gibi maddi olmayan unsurlardan oluşabilmektedir. Çalışanların istek, gereksinim ve beklentileri karşılandığında, çalışanlar kurum için daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir.²⁹⁵

İşgörenler ve gösterdikleri performanslar, örgütlerin başarılarının ve etkinliklerinin temel anahtarıdır. Örgütlerin başarıları, işgörenlerin gösterdikleri performansla doğru orantılıdır. Örgütsel bağlılık ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen değişik çalışmalar söz konusudur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁹⁶:

- Gouldner, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin şehir ya da kırsal kesimlerde yaşama durumuna göre değişiklik arz edeceğini ifade etmiştir.
- Weiner ve Vardi, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin açık olmadığını ifade etmiştir.

²⁹⁴ Refik Balay, **a.g.e.**, ss.138-139.

²⁹⁵ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.71.

²⁹⁶ Rifat İraz, Özlem Akgün, "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:14, S:1-2, 2011, ss.228-229.

- Mayer ve Schoorman, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı üzerinde yaptıkları araştırmanın neticesinde, performansın kuvvetli bir şekilde bağlılığa etki ettiğini ifade etmişlerdir.
- Wright yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Yani örgütsel bağlılık artarken çalışan performansının azalması ya da çalışan performansı artarken örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar Wright'ın yapmış olduğu çalışmada ifade edilmektedir.
- Ford ve Gioia, örgütlerin devamlı iyileştirme, yenilik yapma ve uyum sağlama baskısıyla karşılaştığı bir ortamda, üretkenliğin çalışan performansının ciddi bir ögesi haline geleceğini ifade etmişlerdir.

Meyer ve arkadaşlarına göre, bağlılık şeklinin iş davranışı ve performansla ilişkisi farklılık ifade etmektedir. Yani, duygusal ve formel bağlılığın performansla pozitif ilişkisi söz konusudur. Rasyonel bağlılık ile performans arasında ise negatif bir ilişki söz konusudur. Yapılan bir çalışmada hemşirelerin duygusal bağlılıklarının performansla ilişkisi 0,24, formel bağlılıklarının performansla ilişkisi 0,20, rasyonel bağlılıklarının performansla ilişkisi ise -0,20 şeklinde tespit edilmiştir. Bu bağlılık şekillerinin işe ilgi duyma ve performansla olan ilişkilerinin değişik olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıklarının olması, işte devam etme yönünde güçlü bir arzu duyma, mesleki gelişimlere ayak uydurma ve ilgili kuruluşlarda işleri ile alakalı etkinliklere katılmak gibi faaliyetler konusunda bu tür bağlılık duygusu olmayan çalışanlara göre daha istekli olmalarına neden olmaktadır. Benzeri bir durum, güçlü formel bağlılıkları olan çalışanlar içinde geçerlilik ifade etmektedir. Bu çalışanlar da, örgütte devam etme yükümlülüğü gibi hareketler gösterme hususunda daha çok uğraş vereceklerdir.²⁹⁷

Çalışanlar, örgütleri ile özdeşleştikleri ölçüde, örgütsel amaçlar istikametinde belirli davranışları gösterme eğilimi içinde olurlar ki, bu davranışlardan birisi de yüksek performans sergileyerek çalışmaktır. Bunun yanında, örgütleriyle özdeşleşen çalışanların sadece kendilerine verilen roller ile yetinmeyip amaçlar istikametinde gerekli olan diğer davranışları da hiçbir karşılık beklemeden sergileyecekleri, yani rol üstü davranışlarda bulunacakları söylenmektedir. Çalışanlar, örgütün faydası için karşılıksız olarak ekstradan performans sergileyeceklerdir.²⁹⁸

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada, beklenilenin aksine iki parametre arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ifade edilmektedir. Hackett, Bycio ve Hausdorf, duygusal bağlılığın iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtirken, Schoorman da, iş performansı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamsız bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Bu durumu kanıtlar nitelikte, Zajac yaptığı çalışmaların akabinde bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olmasının nedenleri arasında, ekonomik koşullar ve beklentilerle, ailevi mecburiyetlerin yer aldığını ifade etmiştir. Yüksek ücret, sosyal olanaklar, ödüllendirme ve prim gibi maddi

²⁹⁷ Serhat Cengiz, **a.g.e.**, s.89.

²⁹⁸ İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.217.

içerikli beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiye olumlu yönde etki etmektedir. Yöneticilerin, özellikle ücretleme hususunda yapacakları iyileştirmeler devamlılık bağlılığı gösteren kaliteli çalışanların daha iyi performans sergilemelerine fırsat vermiş olacaktır.²⁹⁹

Çalışanların amaç belirleme hususunda iştiraklerinin sağlanmasının, onların önceden belirlenmiş amaçları uygulamalarına göre daha yüksek bir performans göstermelerine neden olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların kendilerini yeterli görme algılarının, bireylerin kendileri tarafından belirlenen amaçlara bağlılıklarına etki ettiği, bunda başarı beklentisi ve yüksek performansı beraberinde getirdiği gözlenmiştir. Özellikle rekabet koşullarında çalışanların daha yüksek amaçları elde etme yönündeki istekleri de performansı önemli ölçüde artırmaktadır. Gerçekleştirilmesi güç olarak ifade edilen amaçların, çalışanlarda moral düşüklüğü, gerginlik, düşük örgütsel bağlılık ve performansa neden olduğu, güçlük çekmeden ulaşılabilecek amaçların ise, işi yavaştan almaya sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir.³⁰⁰

Çalışanların güçlü bir moral ve motivasyona sahip olmaları, onların kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için gerekli bir durumdur. Örgüt yönetimi tarafından çalışanlara, iyi ücret ve fırsatların verilmesi, çalışanların kendilerini tatmin edebilmelerine, yükselmelerine destek verilmesi ve bu çalışanlara diğer çalışanlar tarafından ilgi, alaka, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi, o çalışanların moral ve motivasyonunu yükselteceğinden, performanslarında da artışa neden olacaktır. Çalışanların, işlerin yapılmasıyla ilgili gerekli arzu ve uğraşı göstermeleri, terfi etme yönünde örgütün sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasıyla söz konusu olmaktadır.³⁰¹

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin sonucunun pozitif olması halinde, araştırmaların hepsinde performans ölçümünün bireylerin kendilerinin görüşlerine dayandırıldığını, bazılarında ise performansın ayrı bir parametre olarak araştırmacılar tarafından objektif kriterler esas alınarak ölçümlendiğini söylemek mümkündür. Bu araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile satış tutarları, operasyonel maliyetlerin kontrolü, yükselme imkanları ve işyerindeki performans seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.³⁰²

Çalışanların örgütlerine duydukları yüksek düzeydeki bağlılık, onların örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmeleri ve bunlarla özdeşleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri halinde, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla bu davranışlar çalışanların performanslarını etkilemektedir. Bu şekilde örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi pozitif yönde ortaya çıkmaktadır.

²⁹⁹ Yasemin Deniz, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, ss.44-45.

³⁰⁰ Refik Balay, **a.g.e.**, ss.138-139.

³⁰¹ Akyay Uygur, **a.g.e.**, s.6.

³⁰² İsmail Bakan, **a.g.e.**, s.218.

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, işgören-işveren ilişkisi, örgütsel-görevsel unsurlar ilişkisi, demografik ve kişisel özellikler ile performans ilişkisi şeklinde de ifade edilmektedir.

1. İşgören-İşveren İlişkisinin Performansla İlişkisi

Kurumuna bağlanan çalışanların kurumda işine devam etmeye ve kuruma katkı sağlamaya yönelik istekliliği son derece önem arz etmektedir. Çalışanların kendi arzuları ile kurumlarına bağlı kalmaları günümüzde çok az karşılaşılan bağlılık sonuçlarındandır. Çalışanların profesyonellik davranışları içerisinde bulunmaları, bu tip özverili davranışlardan kaçınmalarına neden olmaktadır. Çalışanların özverili davranışlar içerisinde bulunabilmeleri ve örgüte bağlılık duyarak devam etmeleri, işverenlerin çalışanlar üzerinde oluşturmuş oldukları olumlu izlenimler akabinde meydana gelebilecek durumlardandır. Çalışanlar ile işverenlerin kurum içindeki iletişimleri direkt olarak hem örgütsel bağlılığa hem de çalışanların performanslarına etki edebilecek ehemmiyete sahiptir. Haliyle, kurumlar ve kurumların uzantısı olan işverenler, performans olgusu ile daha yakından ilgilenmelidirler.³⁰³

İşverenlerin çalışanlara karşı geliştirmiş oldukları ilişkilerin, çalışanların performanslarına tesirlerini, yönetsel amaçlar ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplamak mümkündür.³⁰⁴ Yönetsel amaçlarda işveren-çalışan ilişkisinin sağlayacağı katkıları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Örgütlerin değişik birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının tespit edilmesine fırsat verecek ortamların oluşmasını sağlamak.
- Çalışanları işe yerleştirmede, adaylık dönemlerindeki çalışanların görevlerini devam ettirip ettiremeyecekleri, terfi, ücretlerin artması, teşvik edici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi farklı çalışan görev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri temin etmek.
- Örgütlerin maksat ve ihtiyaçları ile çalışanların maksat ve ihtiyaçlarının birlikteliği için gerekli ortamın hazırlanmasına katkı yapmak.
- Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgilere sahip olmak.
- Örgütlerin genel başarı durumu ve problemlerine ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine fırsat vermek.
- Daha faal işgücü politikalarının, plan ve programlarının, ücret sistemlerinin, eğitim geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve

³⁰³ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, s.72.

³⁰⁴ Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2005, s.96.

yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine imkan sunmak.

Yönetmelik amaçlara ek olarak çalışanlarla ilgili geleceğe ilişkin yapılan planlamalar sonucunda personel geliştirme araçları da, çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin yerleştirildiği gruplardan biri sayılmalıdır. Bu kapsamda ortaya çıkan geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları da şu şekilde sıralanmaktadır³⁰⁵:

- Çalışanlara başarı durumları hakkında bilgi vermek, çalışanların üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve kendilerinden neler belediklerini bilmelerine imkan sunmak.
- Bireysel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işlerin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla bireylerin başarı ihtiyaçlarına cevap vermek, iş doyumunu ve motivasyonunu yükseltmek, işe yabancılaşmayı azaltmak ve bireylerin maksatları ile örgüt maksatları arasındaki çelişkiyi bertaraf etmek.
- Çalışanların hatalı ve eksik taraflarının kendileri tarafından görülmesini sağlamak, bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine katkıda bulunmak.
- Örgütteki geleceklere ilişkin, çalışanlara durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına imkan vermek.

Çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkinin pozitif sonuçlanması çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu etkileşim ise çalışanlar üzerinde bazı sonuçlara sebep olacaktır. Örgüte bağlanmanın, çalışanların davranışlarını etkilemesiyle alakalı dört tür çıktıdan bahsedilmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz³⁰⁶:

- Örgütün amaç ve değerlerine kendilerini tam olarak adayın çalışanlar, örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayın çalışanlar, genelde örgütte devam etmeye ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı vermeye çalışırlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki söz konusudur.
- İşten tatmin, işi bırakmanın başlangıç aşamasında önemli tahmin edicisi iken, zaman ilerledikçe bağlılık, işi bırakmanın tatminden daha kuvvetli bir tahmin edicisi olmaktadır.

Örgütün amaç ve değerlerine bağlılık konusu, örgüte bağlanmanın çalışanların davranışlarını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan öncelikli olarak önem kazananıdır. Bu aşamada ise, örgütsel faaliyetler ön plana çıkmaktadır. İş çıkışlarında örgüt çalışanlarının katılımlarının sağlandığı bu tip organizasyonlarda, bireyler arası paylaşım artış göstereceğinden ortak anıların oluşması söz konusu olacaktır. Ortak anılar, bireylerin

³⁰⁵ Ergün Eraslan ve Onur Algün, **a.g.e.**, s.96.

³⁰⁶ Emre Eymür, **a.g.e.**, ss.68-69.

birbirleri ile bağlarını kuvvetlendirdiği gibi örgüt ile aralarındaki ilişkiyi de kuvvetlendirecektir. Maddi anlamda, çalışanları tatmin etmek tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışan-işveren ilişkisinde bütün sosyal ilişkilerde olduğu gibi, karşılıklı güven anlayışı içerisinde olumlu sonuçlar elde etmek mümkündür. Çalışanlar, örgütlere yeteneklerini kullanacakları iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlara, isteklere, arzulara ve ustalıklara sahip bir şekilde müracaat etmektedirler. Çalışanların örgüte bağlılık duymaları, kendilerinin performanslarının artmasına, örgüt için de olumlu sonuçların elde edilmesine neden olmaktadır.³⁰⁷ Yapılan açıklamalardan hareketle, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artmasına veya azalmasına neden olan etkenlerin nelerden oluştuğunun ve örgüt tarafından bilinmesinin ehemmiyetli bir durum olduğunu ifade etmek mümkündür.

2. Örgütsel-Görevsel Unsurların Performansla İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile performans kavramının aynı ekseninde düşünülüp tartışıldığı durumlarda, çalışanların kendi işlerine bakış açıları son derece önem arz etmektedir. Çalışanların sahip oldukları bakış açıları, kendi performanslarını direkt etkileyebilmektedir.

Çalışanlara, işin anlamını ve detaylarını güzel bir şekilde anlatmak gerekli bir durumdur. Thomas ve Velthouse, yaptıkları işlerin anlamlı olmadığını ya da daha az anlamlı olduğunu düşünen çalışanların, o işe duyacakları ilginin de düşük olacağını ileri sürmektedirler. Bu şekilde bir düşünceye sahip çalışanların yüksek seviyede performans sergilemesini beklemek pek de olanaklı gözükmemektedir. Yaptıkları işlerin anlamlı olduğunu, işleriyle ilgili lüzumlu bilgi ve maharete sahip, işleriyle ilgili hususlarda inisiyatif alabilen ve işler üzerinde tesirleri olduğunu düşünen çalışanlar, bu duyguları taşımayanlara göre daha yüksek seviyede performans sergileyeceklerdir.³⁰⁸

Örgütsel bağlılık, çalışanların harekete geçmesini sağlayan bir güçtür. Bu sebeple davranışı, dışsal güdüleme ve olumlu tutum olmadığı durumlarda bile etkileyebilir. Etkilemesinin nedeni, çalışanların örgütle olan ilişkilerini niteleyen psikolojik bir durumu ortaya koymasıdır. Bununla beraber araştırmacılar arasında çalışanları örgüte bağlayan psikolojik dışavurumların niteliği hakkında değişik görüşler söz konusudur. Bu değişik görüşler, örgütsel bağlılığın çoklu formatlarla dışa vurulmasına neden olmuş ve araştırmacılar da kavramı değer ve devamlılık bağlılığı, uyum, kimlik ve bütünleşme bağlılığı, değer, devamlılık ve ahlaki bağlılık gibi çoklu formatlarla ifade etmek için çaba harcamışlardır.³⁰⁹

Bu açıklamaların neticesinde bağlılık duyan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanç duyduklarını ve emir ve beklentilere kendi istekleriyle riayet ettiklerini söyleyebiliriz. Ayrıca bu özelliklere sahip çalışanların, amaçların istenilen

³⁰⁷ Asım Saldamlı, a.g.e., ss.74-75.

³⁰⁸ Güner Çöl, a.g.e., s.39.

³⁰⁹ Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, s.185.

şekilde gerçekleşmesi için beklentilerin çok üstünde gayret göstereceklerini ve örgütte devam etme istekliliği taşıyacaklarını ifade etmekte mümkündür. Örgütsel bağlılık duyguları yüksek olan çalışanların, performansları da istenilen düzeyde olacaktır.

3. Demografik ve Kişisel Özelliklerle Performans İlişkisi

Demografik özelliklerde ana hatları ile bahsedilen yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi etkenlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin yanında performanslarına da etkisi söz konusudur. Örneğin yaş değişkeni, yapılan işin özelliğine göre farklı düzeylerde performans sergilenmesine neden olmaktadır. Yaşın ilerlemiş olması, fizik gücünün yoğun olduğu bir işte performans düzeyinin düşük olmasına sebep olmaktadır. Bu duruma en iyi örnek profesyonel sporcular verilebilir. Performansa dayalı işlerde yaşın ilerlemiş olması olumsuz bir etken olarak ifade edilmektedir. Zihni gücün daha çok kullanıldığı işlerde ise, yaşın ilerlemiş olması avantaj olarak görülmektedir. Yaşanılanların ve deneyimlerin akabinde elde edilenler tecrübe diye adlandırılan olguyu oluşturduğundan, yaşlı ilerlemiş çalışanlar bazı işlerde daha yüksek düzeyde performans gösterebilmektedirler.³¹⁰

Baysal ve Paksoy, Meyer ve Allen modelini kullanarak yaptıkları araştırma sonucunda, yaş değişkeni ile meslekte devam etme, örgüte duygusal bağlılık ve örgütte devam etme zorunlulukları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.³¹¹ Yaş değişkeninin yanında, cinsiyet ve medeni durumda çalışanların performanslarına etki eden faktörler arasında yer almaktadır.

Performansı etkileyen diğer kişisel özellikleri ve bu özelliklerin ana hatlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³¹²:

- Çalışanların meslekleri ile alakalı bilgi ve becerileri,
- Çalışanların verimlilik düzeyleri,
- Çalışanların iletişim kabiliyetleri,
- Çalışanların grup çalışma seviyeleri,
- Çalışanların değişik çalışma şartlarına yaklaşımları,
- Çalışanların planlama ve örgütleme güçleri,
- Çalışanların işe devam etme ve disiplin seviyeleri,
- Çalışanların devamlı gelişim seviyeleri,
- Çalışanların karar vermeleri ve tatbik etmeleri.

Çalışanların performanslarını etkileyen önemli özellikler arasında bu değişkenler ön plana çıkmaktadır. Bu değişkenler öncelikli olarak performansı, daha geniş bir bakış zaviyesi ile de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

³¹⁰ Asım Saldamlı, **a.g.e.**, ss.76-77.

³¹¹ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:1, 1999, s.10.

³¹² Emre Eymür, **a.g.e.**, s.73.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, onların örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmelerinde önemli bir etkidir. Çalışanlar örgütlerine yüksek seviyede bağlılık gösterdiklerinde, örgütün amaçları istikametinde kendilerini daha çok adadıklarına dair davranışlar göstermeleri muhtemeldir. Adanmışlık seviyesindeki bu davranışlar çalışanların performanslarına da etki etmektedir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse örgütleri ile iyi uyum sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen çalışanlar yüksek performans sergilerler. Aynı zamanda bu çalışanların işe devam etme oranları da yüksek olacağından, örgütte devam etme yönünde karar almaları söz konusu olabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, Türkiye’de Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir bankanın çalışanlarının örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılan araştırma yer almaktadır.

A. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeline, amacına, evren ve örnekleminin nelerden ne nasıl oluştuğuna, hipotezlerine, sınırlılıklarına, verilerinin analizine ve araştırma sonunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada söz konusu modeller arasından tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Tanımlayıcı araştırma modelinde hedef var olan sorunları tespit etmek, bu sorunlarla ilgili durumları, değişkenleri ve aynı zamanda bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu değişkenler belirlendikten sonra da geleceğe yönelik tahminler yapmak ve sorunlara ilişkin çözümler sunmak olanaklı olacaktır. Tanımlayıcı araştırmalarda genel olarak durum nedir sorusuna yanıt aranmaktadır.³¹³

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bir başka ifade ile bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve performans algılamalarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamaktır. İş performansı ve örgütsel bağlılık; demografik özellikler ve kişisel özellikler ile yakından etkileşim ile örgütlerin genel yapısını etkilemektedir. Bu ana amaç altında, bankacılık sektöründe çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Yapılan bu araştırma ile, özel bir bankada çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçların gerek ilgili bankanın

³¹³ Ferda Alper Ay, “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006, s.71.

personeliyle ilgili yaptığı ve yapacağı uygulamalar açısından, gerekse akademik açıdan önemli yararı ve katkıları olacaktır.

Bu çalışmanın alan araştırması bankacılık sektöründe yapılmıştır. Bir özel banka ele alınarak, mevcut uygulamaları ile işgörenlerinin örgüte bağlılıklarının bir profili ortaya konulmuş ve bunun işgörenlerin performanslarını etkileme düzeyi incelenmiştir. Bankacılık sektörünün hizmete dayanan bir sektör olması, verilen hizmet kalitesinin diğer sektörlerle 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.

İnsan unsuru, işletmelerin en değerli varlığıdır. Günümüzün katı rekabetçi ortamında insan kaynağını verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmek işletmelere rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin başarı düzeyleri çalışanlarının duydukları örgütsel bağlılık ve üstün performansla da yakından ilgilidir. Çalışanların işinden ve çalıştığı işletmeden memnun olmalarının, örgütün hedeflerini benimsemelerinin ve örgüt içinde varlıklarını sürdürmeyi istemelerinin kısaca örgütsel bağlılık hissetmelerinin sağlanması artık işletmeler açısından temel amaçlardan biri olarak görülmektedir.

3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki özel bir bankanın genel müdürlüğünde ve bağlı şubelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu özel bankanın, Şirinevler, Beylikdüzü E-5, Beykent ve Avcılar şubeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan bu özel bankanın genel müdürlük birimlerinde 1009 personel çalışmaktadır. Bu 1009 personelin 230'u araştırmaya dahil edilmiştir. Genel müdürlük çalışanlarından araştırma kapsamına alınanların oranı %22,79 olarak gerçekleşmiştir. Bankanın araştırma kapsamında yer alan 4 ayrı şubesinde ise 51 personel çalışmaktadır. Bu 51 personelin 50'si araştırmaya dahil edilmiştir. Bankanın 4 ayrı şubesinde araştırmaya dahil edilenlerin oranı %98,03 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma kapsamına alınan tüm çalışanlara anket dağıtılmış ve bu anketler içerisinde kullanılabilir olarak toplam 260 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Genel olarak araştırmaya dahil edilen anketlerin oranı ise %92,85 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya dahil edilen anketlerin tamamı analizlerde kullanılmıştır.

4. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda, veri toplama aracı olarak anket soru formu tercih edilmiştir. Anket soru formu örgütsel bağlılık ölçeği, performans ölçeği ve demografik özellikleri içeren kişisel bilgiler formundan oluşmaktadır.

a. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Birinci bölümde, işletmelerde çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıkları tespit etmek amacı ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan bu ölçek 5'li likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olup ölçekte yer alan ifadeler, şiddet derecelerine göre 1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum seçeneklerinin birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

Örgütsel bağlılık anketi; duygusal, devam ve zorunluluk bağlılığı olmak üzere üç alt ölçekten ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her alt ölçek 6 maddeden oluşmaktadır.

b. Performans Ölçeği

İkinci bölümde, Mowdays'in oluşturmuş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin performans boyutunu içeren 6 adet soru değerlendirilmeye alınarak anketimizde kullanılmıştır.

c. Kişisel Bilgi Formu

Üçüncü bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitimleri, bankacılık eğitimi alıp almadıkları, çalıştıkları departman, deneyimleri ve gelirleri sorulmuştur.

5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Normatif bağlılık ile iş performansı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Devamlı bağlılık ile iş performansı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Duygusal bağlılık ile iş performansı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Erkekler, kadınlara oranla örgütlerine daha fazla örgütsel bağlılık duymaktadırlar.

Hipotez 6: Erkekler, kadınlara oranla performans değerlemeye daha fazla önem vermektedirler.

Hipotez 7: Bakmakla yükümlü olan çalışanlar, bakmakla yükümlü olmayan çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadırlar.

Hipotez 8: Bakmakla yükümlü olan çalışanlar, bakmakla yükümlü olmayan çalışanlara göre performans değerlemeye daha fazla önem vermektedirler.

Hipotez 9: İş değiştirme isteği duymayan çalışanların, iş değiştirme isteği duyan çalışanlara oranla örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.

Hipotez 10: İş değiştirme isteği duymayan çalışanlar, iş değiştirme isteği duyan çalışanlara oranla performans değerlemeye daha fazla önem vermektedirler.

6. Araştırmanın Ön Kabulü ve Sınırlılıkları

a. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız bilgi verdikleri varsayılmıştır.

b. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada incelenecek olan örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “üç boyutlu örgütsel bağlılık” ölçeğidir. Çalışanların performanslarını ölçmek için kullanılan ölçek ise, Mowdays’in oluşturmuş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin performans boyutunu oluşturan 6 adet sorudan oluşan performans ölçeği ile sınırlıdır.

Bu araştırma, özel bir bankanın İstanbul’daki genel müdürlüğü ve, Şirinevler, Beylikdüzü E-5, Beykent ve Avcılar şubelerinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.

7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada verileri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklerin uygulanması tamamlandıktan sonra ölçeklerin tümü araştırmacı tarafından teker teker kontrol edilerek ve araştırmanın sonucunda elde edilen veriler kodlanarak her birey için bilgisayara yüklenmiştir. İki yüz altmış katılımcıdan toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS (Statistical Package For Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Araştırmada aşağıdaki istatistiksel analizler yapılmıştır.

- Frekans ve oran analizleri,
- Güvenirlilik (Reliability) analizleri,
- Faktör analizleri,
- Anova analizleri,
- Independent T Test analizleri,
- Tukey Testi analizleri,

- Pearson Korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bankanın genel müdürlüğü ve 4 ayrı şubesinde araştırmaya dahil edilen çalışanların toplam sayısı 280'dir. Araştırma çerçevesinde tüm birimlere anket dağıtılmış olup bu anketler içerisinde kullanılabilir olarak toplam 260 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Genel olarak çalışmaya dahil edilen anketlerin oranı %92,85'dir. Çalışmaya dahil edilen bu anketlerin tamamı analizlerde kullanılmıştır. Veriler 5'li likert tipi ölçekle sürekli veri olarak toplandığı için parametrik testlerin yapılması planlanmıştır.

8. Araştırmanın Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir.

Güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirine olan yakınlık derecesidir. Güvenirlik analiziyle, ölçek ile ölçülmek istenilen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışında bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının yükseltilmesi hedeflenmektedir. Güvenilirlik, istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir ve elde edilen sayısal değer, güvenilirlik katsayısı adını alır.³¹⁴

Güvenilirlik katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Katsayı 1.00'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek, 0.00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır.³¹⁵

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için Croncpha Alpha değerleri hesaplanmıştır.

B. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde araştırmada incelenen değişkenlerle ilgili olarak ölçeklerin uygulanması ile elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular üzerinde durulmuştur.

1. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Çalışanların Frekans Dağılımları ve Oran Analizi

Demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş dağılımı, eğitim düzeyi, bankacılıkla ilgili eğitim alma, çalışma şekli, çalışılan bölüm, çalışma süresi, gelir

³¹⁴ Veysel Ağca, " Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008, s.99.

³¹⁵ Veysel Ağca, a.g.e., s.100.

durumu, iş değiştirme isteği, bakmakla yükümlü olma ve ek gelir) göre ankete katılan çalışanların frekans dağılımları ve oran analizleri aşağıda yapılmıştır.

a. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların cinsiyet dağılımına göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 4'te gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerlilik	KADIN	108	41,5	41,5	41,5
	ERKEK	152	58,5	58,5	100
	Toplam	260	100	100	

Tablo 4: Çalışanların cinsiyete göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, cinsiyete göre dağılımına bakıldığında; %41,5'inin kadın %58,5'inin erkek olduğu görölmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyet dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu söylemek mümkündür.

b. Medeni Duruma Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların medeni durumlarına göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 5'te gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	EVLİ	115	44,2	44,4	44,4
	BEKAR	134	51,5	51,7	96,1
	DUL	10	3,8	3,9	100
	Toplam	259	99,6	100,0	
Sistem	Kaybı	1	,4		
Toplam		260	100,0		

Tablo 5: Çalışanların medeni duruma göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, medeni duruma göre dağılımına bakıldığında; %44,4'ünün evli, %51,7'sinin bekar ve %3,9'unun da dul olduğu görölmektedir. Genç nüfusun fazla olduğu bu sektörde evli olanların payının fazla olması, gençlerin büyük bir kısmının evliliğe önem verdiğini göstermektedir.

c. Yaş Dağılımına Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların yaş dağılımına göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 6'da gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	19-25	73	28,1	28,2	28,2
	26-35	145	55,8	56,0	84,2
	36-45	34	13,1	13,1	97,3
	46-55	7	2,7	2,7	100,0
	Toplam	259	99,6	100,0	
Sistem Kaybı	1	,4			
Toplam		260	100,0		

Tablo 6: Çalışanların yaş durumuna göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, yaş durumuna göre dağılımına bakıldığında; %28,2'sinin 19-25 yaş aralığında, %56'sının 26-35 yaş aralığında, %13,1'inin 36-45 yaş aralığında ve %2,7'sinin de 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan personelin %84,2 gibi çok büyük bir kısmının 19-35 yaş aralığında olması, daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir.

d. Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların eğitim düzeyine göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 7'de gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	LİSE	6	2,3	2,3	2,3
	ÖN LİSANS	14	5,4	5,4	7,7
	LİSANS	164	63,1	63,1	70,8
	YÜKSEK LİSANS	76	29,2	29,2	100,0
	Toplam	260	100,0	100,0	

Tablo 7: Çalışanların eğitim düzeyine göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında; %2,3'ünün Lise, %5,4'ünün Ön Lisans, %63,1'inin Lisans ve %29,2'sinin de Yüksek Lisans olduğu görülmektedir.

e. Bankacılık Eğitimi Alma Durumuna Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların bankacılık eğitimi alma durumuna göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 8'de gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	EVET	201	77,3	78,2	78,2
	HAYIR	56	21,5	21,8	100,0
	Toplam	257	98,8	100,0	
Sistem Kaybı	3	1,2			
Toplam		260	100,0		

Tablo 8: Çalışanların bankacılık eğitimi alma durumuna göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, bankacılıkla ilgili eğitim alma durumuna göre dağılımına bakıldığında; %78,2'sinin bankacılık eğitimi aldığı ve %21,8'inin de bankacılık eğitimi almadığı görülmektedir.

f. Çalışma Şekline Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların çalışma şekline göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 9'da gösterilmiştir.

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli				
KADROLU ÇALIŞAN	208	80,0	80,3	80,3
SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	43	16,5	16,6	96,9
STAJYER	8	3,1	3,1	100,0
Toplam	259	99,6	100,0	
Sistem Kaybı	1	,4		
Toplam	260	100,0		

Tablo 9: Çalışanların çalışma şekillerine göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, bankadaki çalışma şekline göre dağılımına bakıldığında; %80,3'ünün kadrolu çalışan, %16,6'sının sözleşmeli çalışan ve %3,1'inin de stajyer olduğu görülmektedir.

g. Çalışılan Bölüme Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların çalıştıkları bölüme göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 10'da gösterilmiştir.

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli				
GÜVENLİK	6	2,3	2,4	2,4
GIŞE GÖREVLİSİ	43	16,5	17,3	19,8
MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ	69	26,5	27,8	47,6
YÖNETMEN	45	17,3	18,1	65,7
ŞUBE YÖNETİCİSİ	8	3,1	3,2	69,0
ŞUBE MÜDÜRÜ	4	1,5	1,6	70,6
UZMAN/UZMAN YRD	73	28,1	29,4	100,0
Toplam	248	95,4	100,0	
Sistem Kaybı	12	4,6		
Toplam	260	100,0		

Tablo 10: Çalışanların çalıştıkları bölümlere göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, çalışılan bölüme göre dağılımına bakıldığında; %2,4'ünün güvenlik, %17,3'ünün gişe görevlisi, %27,8'inin müşteri temsilcisi, %18,1'inin yönetmen, %3,2'sinin şube yöneticisi, %1,6'sının şube müdürü ve %29,4'ünün de uzman/uzman yardımcısı olduğu görülmektedir.

h. Çalışma Süresine Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların çalışma sürelerine göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 11'de gösterilmiştir.

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli				
1 YILDAN AZ	71	27,3	27,3	27,3
1-5 YIL	128	49,2	49,2	76,5
6-10 YIL	47	18,1	18,1	94,6
11-15 YIL	9	3,5	3,5	98,1
15 YILDAN FAZLA	5	1,9	1,9	100,0
Toplam	260	100,0	100,0	

Tablo 11: Çalışanların çalışma süresine göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında; %27,3'ünün 1 yıldan az, %49,2'sinin 1-5 yıl arası, %18,1'inin 6-10 yıl arası, %3,5'inin 11-15 yıl arası ve %1,9'unun da 15 yıldan fazla olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların oranının en yüksek olduğu gözükmemektedir. Bankacılık sektöründe çalışanların deneyimlerinin genel olarak 1-5 yıl arası olduğunu ifade edebiliriz.

i. Gelir Durumuna Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların gelir durumuna göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 12'de gösterilmiştir.

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli				
1000 TL'DEN AZ	9	3,5	3,5	3,5
1001 TL-1500 TL	47	18,1	18,3	21,8
1501 TL-2000 TL	81	31,2	31,5	53,3
2001 TL-2500 TL	60	23,1	23,3	76,7
2501 TL-3000 TL	30	11,5	11,7	88,3
3000 TL'DEN FAZLA	30	11,5	11,7	100,0
Toplam	257	98,8	100,0	
Sistem Kaybı	3	1,2		
Toplam	260	100,0		

Tablo 12: Çalışanların gelir durumuna göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, gelir durumuna göre dağılımına bakıldığında; %3,5'inin 1000TL'den az, %18,3'ünün 1001TL-1500TL, %31,5'inin 1501TL-2000 TL, %23,3'ünün 2001TL-2500TL, %11,7'sinin 2501TL-3000TL ve %11,7'sinin de 3000TL'den fazla olduğu görülmektedir.

j. İş Değişirme İsteğine Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların iş değişikliği isteğine göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 13'te gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	EVET	97	37,3	38,5	38,5
	HAYIR	155	59,6	61,5	100,0
	Toplam	252	96,9	100,0	
Sistem	Kayıbı	8	3,1		
Toplam		260	100,0		

Tablo 13: Çalışanların iş değiştirme isteğine göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, iş değiştirme isteğine göre dağılımına bakıldığında; %38,5'inin iş değiştirmek istediği ve %61,5'inin de iş değiştirmek istemediği görülmektedir.

k. Bakmakla Yükümlü Olma Durumuna Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların bakmakla yükümlü olma durumlarına göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 14'de gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	YOK	118	45,4	45,4	45,4
	VAR	142	54,6	54,6	100,0
	Toplam	260	100,0	100,0	

Tablo 14: Çalışanların bakmakla yükümlü durumlarına göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 260 çalışanın, bakmakla yükümlü olma durumuna göre dağılımına bakıldığında; %45,4'ünün bakmakla yükümlü oldukları kişilerin olmadığı ve %56,4'ünün de bakmakla yükümlü oldukları kişilerin olduğu görülmektedir.

I. Ek Gelir Durumuna Göre Frekans ve Oran Analizi

Ankete katılanların ek gelir durumuna göre frekans ve oran analizi aşağıda tablo 15'de gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Geçerli	EVET	20	7,7	7,7	7,7
	HAYIR	240	92,3	92,3	100,0
	Toplam	260	100,0	100,0	

Tablo 15: Çalışanların ek gelir durumuna göre frekans dağılımları ve oranları

Ankete katılan ve araştırmanın evrenini oluşturan 260 çalışanın, ek gelir durumuna göre dağılımına bakıldığında; %7,7'sinin ek gelir sahibi olduğu ve %92,3'ünün ise ek gelir sahibi olmadığı görülmektedir.

2. Güvenirlilik (Reliability) İstatistikleri

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişki araştırılırken örgütsel bağlılık faktörleri üç başlık (normatif, devamlı ve duygusal bağlılık) altında incelenmiştir. Bu üç faktör ile performans değerlemenin güvenirlilik testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

- **Örgütsel Bağlılık Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,708	13

Tablo 16: Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirliliği

Güvenirlilik istatistikleri (Reliability Statistics) tablosu incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,71 olarak bulunmuştur.

- **Normatif Bağlılık Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,838	7

Tablo 17: Normatif bağlılık ölçeğinin güvenirliliği

Güvenirlilik istatistikleri (Reliability Statistics) tablosu incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından normatif bağlılık ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,84 olarak bulunmuştur.

- **Devamlı Bağlılık Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,690	3

Tablo 18: Devamlı bağlılık ölçeğinin güvenirliliği

Güvenirlilik istatistikleri (Reliability Statistics) tablosu incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından devamlı bağlılık ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,69 olarak bulunmuştur.

- **Duygusal Bağlılık Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,748	3

Tablo 19: Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenirliliği

Güvenirlilik istatistikleri (Reliability Statistics) tablosu incelendiğinde Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından Duygusal Bağlılık ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,75 olarak bulunmuştur.

- **Performans Değerleme Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,709	5

Tablo 20: Performans değerlendirme ölçeğinin güvenirliliği

Güvenirlilik istatistikleri (Reliability Statistics) tablosu incelendiğinde performans değerlendirme envanteri için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,71 olarak bulunmuştur.

3. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's test tablosu aşağıda tablo 21'de verilmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,847
Barlett'in Yaklaşık Ki-Kare		1241,180
Küresellik Testi Serbestlik Derecesi		78
P		,000

Tablo 21: Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO and Barlett's Test sonucu

Örneklemin yeterliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü sonucunun 0,847 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan toplam varyans (total variance explained) tablosu aşağıda tablo 22'de verilmiştir.

Bileşenler	ilk Özdeğerler			Toplam Çıkarımların Kare Yüklemeleri			Toplam Dönüşümlerin Kare Yüklemeleri		
	Toplam	Varyans yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)	Toplam	Varyans yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)	Toplam	Varyans yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
1	4,954	38,105	38,105	4,954	38,105	38,105	3,745	28,804	28,804
2	1,736	13,352	51,457	1,736	13,352	51,457	2,109	16,220	45,025
3	1,177	9,051	60,508	1,177	9,051	9,051	2,013	15,483	60,508
4	,860	6,612	67,120						
5	,778	5,985	73,105						
6	,694	5,337	78,442						
7	,528	4,062	82,504						
8	,517	3,975	86,479						
9	,459	3,532	90,012						
10	,390	3,003	93,014						
11	,335	2,574	95,588						
12	,307	2,365	97,953						
13	,266	2,047	100,000						

Tablo 22: Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan toplam varyans (Total Variance Explained) test sonucu

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi açıklanan toplam varyans (Total Variance Explained) tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük üç faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu üç faktör, toplam varyansın yaklaşık yüzde 60,508'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda türetilen bu üç faktörün döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) tablosu aşağıda tablo 23'de verilmiştir.

	Faktörler		
	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLİ BAĞLILIK	DUYGUSAL BAĞLILIK
5. Bu banka benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	,761		
2. Çalıştığım bankanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,751		
13. Çalıştığım bankaya çok şey borçluyum.	,706		
1. Bu bankada kariyerimin geriye kalan günlerini geçirmekten mutluluk duyarım.	,680		
14. Çalıştığım banka sadakatimi hak ediyor.	,620		
7. Şu anda bu bankadan ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	,617		
15. Çalıştığım bankadan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	,545		
18. Çalıştığım bankadan ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.		,841	
16. Avantajım olsa bile çalıştığım bankadan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.		,671	
17. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu bankadan şimdi ayrılamam.		,610	
4. Kendimi bu bankanın bir parçası gibi hissetmiyorum.			,888
3. Çalıştığım bankaya karşı güçlü bir aitik duygusu hissetmiyorum.			,843
6. Bu bankaya karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum.			,635

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations

Tablo 23: Örgütsel bağlılık ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) test sonucu

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi faktör analizi sonucunda türetilen üç faktörün döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) tablosu incelendiğinde, ilk yedi değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk yedi değişkenin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılıkta toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri yani normatif bağlılıkta yer alan faktör yükleri 0,761-0,545 arasında değişmektedir. Geriye kalan ilk üç değişkenin ikinci faktörde toplandığı yani örgütsel bağlılığın ikinci alt boyutu olan devamlı bağlılık boyutunda toplandığı elde edilmiştir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri 0,841-0,610 arasında değişmektedir. Geriye kalan son üç değişkenin de üçüncü faktörde toplandığı yani örgütsel bağlılığın üçüncü alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutunda toplandığı elde edilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,888-0,635 arasında değişmektedir.

4. Performans Değerleme Faktör Analizi

Performans ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's test tablosu aşağıda tablo 24'de verilmiştir.

Kaiser-Meyer- Olkin Örnekleme Yeterliliği		,778
Barlettins	Yaklaşık Ki-Kare	233,427
Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	10
	P	,000

Tablo 24: Performans ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu

Örneklemin yeterliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü sonucunun 0,778 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Performans ölçeğinin açıklanan toplam varyans (total variance explained) tablosu aşağıda tablo 25'de verilmiştir.

Bileşenler	ilk Özdeğerler			Toplam Çıkarımların Kare Yüklemeleri		
	Toplam	Varyans yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)	Toplam	Varyans yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
1	2,407	48,135	48,135	2,407	48,135	48,135
2	,784	15,671	63,806			
3	,736	14,712	78,518			
4	,555	11,105	89,623			
5	,519	10,377	100,00			

Tablo 25: Performans ölçeğinin açıklanan toplam varyans (Total Variance Explained) test sonucu

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi açıklanan toplam varyans (Total Variance Explained) tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük bir faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu birden büyük faktör, toplam varyansın yaklaşık yüzde 48,135' ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda türetilen bir faktörün döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) tablosu aşağıda tablo 26'da verilmiştir.

	Faktörler
	PERFORMANS DEĞERLEME
19. Bankanın başarısına katkıda bulunabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	,734
22. Çalıştığım banka, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	,733
16. Avantajım olsa bile çalıştığım bankadan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,707
21. Kendi değerlerimi, bankanın değerlerine yakın görmekteyim.	,697
20. Çalıştığım bankada çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	,587

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted

Tablo 26: Performans ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) test sonucu

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi faktör analizi sonucunda türetilen bir faktörün döndürülmüş faktör yükleri (Rotated Component Matrix) tablosu incelendiğinde, beş değişkenin bir faktörde toplandığı, kısaca bu beş değişkenin performans envanterinde toplandığı faktör yüklerinin ise 0,734-0,587 arasında değiştiği gözlenmektedir.

5. Ankete Katılan Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Bağımsız T Test , Çoklu Karşılaştırmalar Testi, Anova ve Grup İstatistiği Testi)

Ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının cinsiyet, ek gelir, bakmakla yükümlü olma, iş değiştirme, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi, çalışma şekli, çalışılan bölüm, çalışma süresi ve gelir durumlarına göre bağımsız t testi, çoklu karşılaştırmalar testi, Anova ve grup istatistiği testi aşağıda verilmiştir.

a. Çalışanların Cinsiyet Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Grup İstatistiği ve Bağımsız T Test Sonuçları

Ankete katılanların cinsiyet durumuna göre grup istatistikleri (group statistics) testi tablosu aşağıda tablo 27'de verilmiştir.

CİNSİYET		Hacim	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	KADIN	108	3,2934	,48928	,04708
	ERKEK	152	3,4224	,50483	,04095
PERFORMANS DEĞERLEME	KADIN	108	3,6699	,62244	,05989
	ERKEK	152	3,9154	,67583	,05482

Tablo 27: Çalışanların cinsiyet durumuna göre grup istatistikleri (group statistics) test sonuçları

Grup istatistikleri (group statistics) testi tablosu incelendiğinde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla örgüte bağlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Performans değerlemede

ise yine erkeklerin kadınlara oranla performans değerlemeye daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların cinsiyet durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) tablosu aşağıda tablo 28’de verilmiştir.

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
		F	P	T	Serbestlik Derecesi	P2	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
PERFORMANS DEĞERLEME	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,707	,401	-2,981	258	,003	-,24544	,08233	-,40757	-,08331
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-3,023	241,340	,003	-,24544	,08119	-,40538	-,08551
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,089	,765	-2,056	258	,041	-,12900	,06273	-,25252	-,00547
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-2,067	234,868	,040	-,12900	,06240	-,25193	-,00607

Tablo 28: Çalışanların cinsiyet durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları

Bağımsız t testi (independent t test) tablosu incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından performans değerlendirme faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca bakıldığında cinsiyet ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. (H_6) hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Erkeklerin kadınlara oranla performans değerlemeye önem vermelerinin nedeni olarak, iş yerlerinde erkek egemenliğinin olması, erkeklerin genellikle yaptıkları işten başka işle ilgilenmemeleri, kadınların ise aşırı iş yüküne sahip olmaları, yani hem işle ilgilenmeleri hemde evde ev işleriyle meşgul olmaları gibi hususları gösterebiliriz.

Örgütsel bağlılık faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark ise ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (H_5) hipotezi doğrulanmaktadır. Erkeklerin, kadınlara oranla daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık hissetmelerinin nedeni olarak, erkeklerin doğasında dışarda çalışmanın yatıyor olması, erkekler için bir iş yapıyor olmanın tatmin kaynağı olarak görülmesi, kadınların da daha çok kendi içlerinde bir takım işler yapmaya yatkın olmaları ve dolayısıyla kendi iç ortamlarından uzak ortamlarda yapacakları işe bağlılık duymamaları gibi etkenler gösterilebilir.

b. Çalışanların Ek Gelir Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Bağımsız T Test Sonuçları

Ankete katılanların ek gelir durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) tablosu aşağıda tablo 29’da verilmiştir.

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
		F	P	T	Serbestlik Derecesi	P2	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
PERFORMANS DEĞERLEME	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,464	,496	-1,423	258	,156	-,15077	,10595	-,35941	-,05787
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-1,304	21,659	,206	-,15077	,11559	-,39071	-,08917
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,050	,824	-,164	258	,870	-,02535	,15485	-,33028	-,27959
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-,163	22,240	,872	-,02535	,15575	-,34815	-,29746

Tablo 29: Çalışanların ek gelir durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları

Bağımsız t testi (independent t test) tablosu incelendiğinde ek gelir değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

c. Çalışanların Bakmakla Yükümlü Olma Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Grup İstatistiği ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Ankete katılanların bakmakla yükümlü olma durumuna göre grup istatistikleri testi (group statistics test) tablosu aşağıda tablo 30'da verilmiştir.

CİNSİYET		Hacim	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	VAR	118	3,1743	,47102	,04336
	YOK	142	3,3160	,43463	,03647
PERFORMANS DEĞERLEME	VAR	118	3,7102	,67157	,06182
	YOK	142	3,8992	,64773	,05436

Tablo 30: Çalışanların bakmakla yükümlü olma durumlarına göre grup istatistikleri testi (group statistics test) sonuçları

Grup istatistikleri testi (group statistics test) tablosu incelendiğinde bakmakla yükümlü olanların bakmakla yükümlü olmayanlara oranla daha fazla örgüte bağlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Performans değerlemede ise yine bakmakla yükümlü olanların bakmakla yükümlü olmayanlara oranla performans değerlemeye daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların bakmakla yükümlü olma durumuna göre bağımsız t testi (independent t test) tablosu aşağıda tablo 31'de verilmiştir.

	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi								
		F	P	T	Serbestlik Derecesi	P2	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
PERFORMANS DEĞERLEME	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,271	,603	-2,520	258	,012	-,14172	,05624	-,25247	-,03097
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-2,501	241,019	,013	-,14172	,05666	-,25334	-,03011
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,050	,823	-2,304	258	,022	-,18901	,08205	-,35057	-,02744
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-2,296	245,882	,023	-,18901	,08232	-,35115	-,02687

Tablo 31: Çalışanların bakmakla yükmlü olma durumlarına göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları

Bağımsız t testi (independent t test) tablosu incelendiğinde bakmakla yükümlü olma değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (H7 ve H8) hipotezleri doğrulanmaktadır.

Çalışanların, kendileri haricinde geçimlerini sağlamak ve en temel seviyede de olsa bir takım istek ve arzularının gerçekleşmesini sağlamak zorunda oldukları kişilerin olması, o çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Çalıştığı işe devam edip etmemesi sadece çalışanın kendisini ilgilendirmemektedir. Çalışanın bir çok faktörü göz ardı ederek yapacağı bir hareket kendisi ile beraber başka kişileri de etkileyecektir. Çalışanın bu durumda hissedeceği bağlılık türü normatif (zorunlu) bağlılıktır. Çalışanlar için işteki devamlılığının sağlanması önem teşkil etmektedir. Çalışanların yüksek seviyede performans sergilemesi de o çalışanların işlerini iyi yaptıklarını göstermekte ve bir bakıma işteki devamlılıklarını kendileri garantilemiş olmaktadır.

d. Çalışanların İş Değiştirme İsteği ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Grup İstatistiği ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Ankete katılanların iş değiştirme isteğine göre grup istatistikleri testi (group statistics test) tablosu aşağıda tablo 32'de verilmiştir.

CİNSİYET		Hacim	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	EVET	97	3,1488	,50408	,05118
	HAYIR	155	3,3194	,41918	,03367
PERFORMANS DEĞERLEME	EVET	97	3,4096	,67275	,06831
	HAYIR	155	4,0706	,52871	,04247

Tablo 32: Çalışanların iş değiştirme isteğine göre grup istatistikleri testi (group statistics test) sonuçları

Grup istatistikleri (group statistics) testi tablosu incelendiğinde iş değiştirme isteği duymayanların iş değiştirme isteği duyanlara oranla daha fazla örgüte bağlılık

gösterdikleri anlaşılmaktadır. Performans değerlemede ise yine iş değiştirme isteği duymayanların iş değiştirme isteği duyanlara oranla daha fazla performans değerlemeye önem verdikleri görülmektedir.

Ankete katılanların iş değiştirme isteğine göre bağımsız t testi (independent t test) tablosu aşağıda tablo 33'te verilmiştir

	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi								
		F	P	T	Serbestlik Derecesi	P2	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
PERFORMANS DEĞERLEME	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	1,571	,211	-2,905	250	,004	-,17064	,05873	-,28631	-,05496
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-2,785	176,466	,006	-,17064	,06126	-,29154	-,04973
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	3,292	,071	-8,680	250	,000	-,66102	,07615	-,81100	-,51104
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar			-8,218	168,831	,000	-,66102	,08043	-,81981	-,50224

Tablo 33: Çalışanların iş değiştirme isteğine göre bağımsız t testi (independent t test) sonuçları

Bağımsız t testi (independent t test) tablosu incelendiğinde iş değiştirme isteği değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (H9 ve H10) hipotezleri doğrulanmaktadır.

Çalışanların iş değiştirme isteği taşımaları, onların mevcut işlerinden yeterince memnun olmamalarının akabinde doğabilecek sonuçlardandır. Çalışanlar, yaptıkları işten memnunsalr, çalıştıkları o örgüte yüksek seviyede örgütsel bağlılık hissedeceklerdir. Mevcut işinden memnun olmayan çalışanlar ise en kısa sürede ve fırsatını buldukları ilk anda işlerinden ayrılacaklardır. Bu düşünceye sahip çalışanlarında örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük olması kaçınılmaz bir sonuçtur. İşinden memnun olan çalışanlar, örgütü için yüksek seviyede performans gösterme eğiliminde olacaktır. O çalışanlar için yaptıkları işte başarılı olmak en güzel tatmin kaynağıdır. İşinden memnun olmayan çalışanlar ise performans değerlemeye pek önem vermeyecektir. Onlar için önemli olan mevcut işlerinden daha iyi koşullara sahip bir iş bulmaktır.

e. Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Test Sonuçları

Ankete katılanların medeni durumlarına göre çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu aşağıda tablo 34'te verilmiştir.

Bağımlı Değişkenler (I) MEDENİ DURUM (J) MEDENİ DURUM	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı		
				Alt Sınır	Üst Sınır	
PERFORMANS DEĞERLEME	EVLİ BEKAR	-,04124	,08484	,878	-,2413	,1588
	EVLİ DUL	,03420	,22005	,987	-,4846	,5530
	BEKAR EVLİ	,04124	,08484	,878	-,1588	,2413
	BEKAR DUL	,07545	,21880	,937	-,4404	,5913
	DUL EVLİ	-,03420	,22005	,987	-,5530	,4846
	DUL BEKAR	-,07545	,21880	,937	-,5913	,4404
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	EVLİ BEKAR	,02307	,05820	,917	-,1141	,1603
	EVLİ DUL	,14468	,15096	,604	-,2112	,5006
	BEKAR EVLİ	-,02307	,05820	,917	-,1603	,1141
	BEKAR DUL	,12161	,15010	,697	-,2322	,4755
	DUL EVLİ	-,14468	,15096	,604	-,5006	,2112
	DUL BEKAR	-,12161	,15010	,697	-,4755	,2322

Tablo 34: Çalışanların medeni durumlarına göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları

Çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) tablosu incelendiğinde medeni durum değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

f. Çalışanların Yaş Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Test Sonuçları

Ankete katılanların yaş dağılımlarına göre çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu aşağıda tablo 35'te verilmiştir.

Bağımlı Değişkenler (I) YAŞINIZ (J) YAŞINIZ	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı			
				Alt Sınır	Üst Sınır		
PERFORMANS DEĞERLEME	19-25	26-35	,11417	,09556	,631	-,1330	,3613
		36-45	,12726	,13826	,794	-,2303	,4848
		46-55	-,01840	,26347	1,000	-,6998	,6630
	26-35	19-25	-,11417	,09556	,631	-,3613	,1330
		36-45	,01310	,12688	1,000	-,3150	,3412
		46-55	-,13256	,25769	,956	-,7990	,5338
	36-45	19-25	-,12726	,13826	,794	-,4848	,2303
		26-35	-,01310	,12688	1,000	-,3412	,3150
		46-55	-,14566	,27638	,952	-,8604	,5691
	46-55	19-25	,01840	,26347	1,000	-,6630	,6998
		26-35	,13256	,25769	,956	-,5338	,7990
		36-45	,14566	,27638	,952	-,5691	,8604
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	19-25	26-35	,04669	,06551	,892	-,1227	,2161
		36-45	-,00760	,09477	1,000	-,2527	,2375
		46-55	-,05205	,18061	,992	-,5191	,4150
	26-35	19-25	-,04669	,06551	,892	-,2161	,1227
		36-45	-,05429	,08698	,924	-,2792	,1706
		46-55	-,09874	,17664	,944	-,5555	,3581
	36-45	19-25	,00760	,09477	1,000	-,2375	,2527
		26-35	,05429	,08698	,924	-,1706	,2792
		46-55	-,04445	,18945	,995	-,5344	,4455
	46-55	19-25	,05205	,18061	,992	-,4150	,5191
		26-35	,09874	,17664	,944	-,3581	,5555
		36-45	,04445	,18945	,995	-,4455	,5344

Tablo 35: Çalışanların yaş dağılımlarına göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları

Çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu incelendiğinde yaş durumu değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

g. Çalışanların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Test Sonuçları

Ankete katılanların eğitim düzeyine göre çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu aşağıda tablo 36'da verilmiştir.

Bağımlı Değişkenler (I) EĞİTİM (J) EĞİTİM		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
PERFORMANS DEĞERLEME	LİSE	ÖN LİSANS	,09105	,32302	1,000	-,8163	,8544
		LİSANS	,34593	,27516	,591	-,3656	1,0575
		YÜKSEK LİSANS	,34452	,28072	,610	-,3814	1,0705
	ÖN LİSANS	LİSE	-,01905	,32302	1,000	-,8544	,8163
		LİSANS	,32689	,18432	,286	-,1498	,8035
		YÜKSEK LİSANS	,32547	,19253	,331	-,1724	,8234
	LİSANS	LİSE	-,34593	,27516	,531	-1,0575	,3656
		ÖN LİSANS	-,32689	,18432	,289	-,8035	,1498
		YÜKSEK LİSANS	-,00142	,09186	1,000	-,2390	,2361
	YÜKSEK LİSANS	LİSE	-,34452	,28072	,610	-1,0705	,3814
		ÖN LİSANS	-,32547	,19253	,331	-,8234	,1724
		LİSANS	,00142	,09186	1,000	-,2361	,2390
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	LİSE	ÖN LİSANS	,30238	,22200	,524	-,2717	,8765
		LİSANS	,33625	,18911	,286	-,1528	,8253
		YÜKSEK LİSANS	,38898	,19293	,185	-,1099	,8879
	ÖN LİSANS	LİSE	-,30238	,22200	,524	-,8765	,2717
		LİSANS	,03387	,12668	,993	-,2937	,3615
		YÜKSEK LİSANS	,08660	,13232	,914	-,2556	,4288
	LİSANS	LİSE	-,33625	,18911	,286	-,8253	,1528
		ÖN LİSANS	-,03387	,12668	,993	-,3615	,2937
		YÜKSEK LİSANS	,05273	,06313	,838	-,1105	,2160
	YÜKSEK LİSANS	LİSE	-,38898	,19293	,185	-,8879	,1099
		ÖN LİSANS	-,08660	,13232	,914	-,4288	,2556
		LİSANS	-,05273	,06313	,838	-,2160	,1105

Tablo 36: Çalışanların eğitim düzeyine göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları

Çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu incelendiğinde eğitim durumu değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

h. Çalışanların Çalışma Şekli ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Test Sonuçları

Ankete katılanların çalışma şekline göre çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu aşağıda tablo 37’de verilmiştir.

Bağımlı Değişkenler (I) ÇALIŞMA ŞEKLİ (J) ÇALIŞMA ŞEKLİ		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
PERFORMANS DEĞERLEME	KADROLU ÇALIŞAN	SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	,24939	,11005	,063	-,0101	,5088
		STAJYER	-,07716	,23669	,943	-,6351	,4808
	SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	KADROLU ÇALIŞAN	-,24939	,11005	,063	-,5088	,0101
		STAJYER	-,32655	,25295	,402	-,9229	,2698
	STAJYER	KADROLU ÇALIŞAN	,07716	,23669	,943	-,4808	,6351
		SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	,32655	,25295	,402	-,2698	,9229
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	KADROLU ÇALIŞAN	SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	,06685	,07657	,656	-,1129	,2466
		STAJYER	,04219	,16403	,964	-,3445	,4289
	SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	KADROLU ÇALIŞAN	-,06685	,07627	,656	-,2466	,1129
		STAJYER	-,02466	,17530	,989	-,4379	,3886
	STAJYER	KADROLU ÇALIŞAN	-,04219	,16403	,964	-,4289	,3445
		SÖZLEŞMELİ ÇALIŞAN	,02466	,17530	,989	-,3886	,4379

Tablo 37: Çalışanların çalışma şekline göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları

Çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu incelendiğinde çalışma şekli değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

i. Çalışanların Çalıştıkları Bölüm ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Anova Test Sonuçları

Ankete katılanların çalıştığı bölüme göre Anova testi tablosu aşağıda tablo 38'de verilmiştir.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
PERFORMANS DEĞERLEME	Gruplar Arası	4,982	4	1,246	2,907	,022
	Gruplar İçi	109,245	255	,428		
	Toplam	114,227	259			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Gruplar Arası	5,092	4	1,273	5,405	,000
	Gruplar İçi	60,058	255	,236		
	Toplam	65,150	259			

Tablo 38: Çalışanların çalıştığı bölüme göre Anova testi sonuçları

ANOVA tablosu incelendiğinde çalışılan bölüm değişkeni açısından performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

j. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılık ve Performanslarına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Test Sonuçları

Ankete katılanların çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) testi tablosu aşağıda tablo 39'da verilmiştir.

Bağımlı Değişkenler (I) ÇALIŞMA SÜRESİ (J) ÇALIŞMA SÜRESİ	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı			
				Alt Sınır	Üst Sınır		
PERFORMANS DEĞERLEME	1 YILDAN AZ	1-5 YIL	,27979*	,09686	,034	,0137	,5459
		6-10 YIL	,34598*	,12308	,042	,0078	,6841
		11-15 YIL	,10579	,23159	,991	-,5305	,7421
		15 YILDAN FAZLA	-,02310	,30285	1,000	-,8551	,8089
	1-5 YIL	1 YILDAN AZ	-,27979*	,09686	,034	-,5459	-,0137
		6-10 YIL	,06619	,11163	,976	-,2405	,3729
		11-15 YIL	-,17400	,22572	,939	-,7941	,4461
		15 YILDAN FAZLA	-,30289	,29838	,848	-1,1227	,5169
	6-10 YIL	1 YILDAN AZ	-,34598*	,12308	,042	-,6841	-,0078
		1-5 YIL	-,06619	,11163	,976	-,3729	,2405
		11-15 YIL	-,24019	,23815	,851	-,8945	,4141
		15 YILDAN FAZLA	-,36908	,30789	,752	-1,2150	,4768
	11-15 YIL	1 YILDAN AZ	-,10579	,23159	,991	-,7421	,5305
		1-5 YIL	,17400	,22572	,939	-,4461	,7941
		6-10 YIL	,24019	,23815	,851	-,4141	,8945
		15 YILDAN FAZLA	-,12889	,36508	,997	-1,1319	,8741
	15 YILDAN FAZLA	1 YILDAN AZ	,02310	,30285	1,000	-,8089	,8551
		1-5 YIL	,30289	,29838	,848	-,5169	1,1227
		6-10 YIL	,36908	,30789	,752	-,4768	1,2150
		11-15 YIL	,12889	,36508	,997	-,8741	1,1319
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1 YILDAN AZ	1-5 YIL	,21008*	,06638	,038	,0065	,3712
		6-10 YIL	,28061*	,08436	,288	-,0663	,3972
		11-15 YIL	-,13901	,15873	,905	-,5753	,2969
		15 YILDAN FAZLA	-,39713	,20756	,998	-,6716	,4689
	1-5 YIL	1 YILDAN AZ	-,21008*	,06638	,038	-,3712	-,0065
		6-10 YIL	-,07053	,07651	,998	-,2336	,1868
		11-15 YIL	-,34909	,15470	,215	-,7530	,0970
		15 YILDAN FAZLA	-,60721	,20450	,616	-,8521	,2716
	6-10 YIL	1 YILDAN AZ	-,28061*	,08436	,288	-,3972	,0663
		1-5 YIL	,07053	,07651	,998	-,1868	,2336
		11-15 YIL	-,41962	,16322	,338	-,7531	,1438
		15 YILDAN FAZLA	-,67774*	,21102	,713	-,8466	,3129
	11-15 YIL	1 YILDAN AZ	,13901	,15873	,905	-,2969	,5753
		1-5 YIL	,34909	,15470	,215	-,0970	,7530
		6-10 YIL	,41962	,16322	,338	-,1438	,7531
		15 YILDAN FAZLA	-,25812	,25022	1,000	-,6497	,7252
	15 YILDAN FAZLA	1 YILDAN AZ	,39713	,20756	,998	-,4689	,6716
		1-5 YIL	,60721	,20450	,616	-,2716	,8521
		6-10 YIL	,67774*	,21102	,713	-,3129	,8466
		11-15 YIL	,25812	,25022	1,000	-,7252	,6497

Tablo 39: Çalışanların çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları

Çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu incelendiğinde çalışma süresine göre, çalışma süresi 1 yıldan az olanların 1-10 yıl arası olanlara oranla performans değerlemeye daha az önem verdikleri söylenebilir ve bulunan bu ilişki ($p < 0,05$) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların 1-5 yıl arası olanlara oranla örgüte daha az bağlılık gösterdikleri söylenebilir ve bulunan bu ilişki ($p < 0,05$) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

k. Çalışanların Gelir Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Performansların İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Test Sonuçları

Ankete katılanların gelir durumlarına göre çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu aşağıda tablo 40'da verilmiştir.

Bağımlı Değişkenler (I) GELİR DURUMU (J) GELİR DURUMU	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	%95 Güven Aralığı			
				Alt Sınır	Üst Sınır		
PERFORMANS DEĞERLEME	1000TL DEN AZ	1001TL-1500TL	,37494	,23719	,612	-,3062	1,0561
		1501TL-2000TL	-,01914	,22905	1,000	-,6769	,6387
		2001TL-2500TL	,29444	,23302	,804	-,3748	,9637
		2501TL-3000TL	-,27111	,24775	,883	-,4404	,9826
		3000TL DEN FAZLA	,05111	,24775	1,000	-,6604	,7626
	1001TL-1500TL	1000 TL DEN AZ	-,37494	,23719	,612	-1,0561	,3062
		1501TL-2000TL	-,39408*	,11953	,014	-,7374	-,0508
		2001TL-2500TL	-,08050	,12698	,988	-,4452	,2842
		2501TL-3000TL	-,10383	,15234	,984	-,5413	,3337
		3000TL DEN FAZLA	-,32383	,15234	,277	-,7613	,1137
	1501TL-2000TL	1000 TL DEN AZ	,01914	,22905	1,000	-,6387	,6769
		1001TL-1500TL	,39408*	,11953	,014	,0508	,7374
		2001TL-2500TL	,31358	,11103	,057	-,0053	,6325
		2501TL-3000TL	,29025	,13932	,299	-,1099	,6904
		3000TL DEN FAZLA	,07025	,13932	,996	-,3299	,4704
	2001TL-2500TL	1000 TL DEN AZ	-,29444	,23302	,804	-,9637	,3748
		1001TL-1500TL	,08050	,12698	,988	-,2842	,4452
		1501TL-2000TL	-,31358	,11103	,057	-,6325	,0053
		2501TL-3000TL	-,02333	,14576	1,000	-,4420	,3953
		3000TL DEN FAZLA	-,24333	,14576	,781	-,6620	,1753
	2501TL-3000TL	1000 TL DEN AZ	-,27111	,24775	,883	-,9826	,4404
		1001TL-1500TL	,10383	,15234	,984	-,3337	,5413
		1501TL-2000TL	-,29025	,13932	,299	-,6904	,1099
		2001TL-2500TL	,02333	,14576	1,000	-,3953	,4420
	3000TL DEN FAZLA	-,22000	,16381	,781	-,7034	,2634	
3000TL DEN FAZLA	1000 TL DEN AZ	-,05111	,24775	1,00	-,7626	,6604	
	1001TL-1500TL	,32383	,15234	,277	-,1137	,7613	
	1501TL-2000TL	-,07025	,13932	,996	-,4704	,3299	
	2001TL-2500TL	,24333	,14576	,553	-,1753	,6620	
	2501TL-3000TL	,22000	,16831	,781	-,2634	,7034	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1000TL DEN AZ	1001TL-1500TL	,04814	,16522	1,000	-,4263	,5226
		1501TL-2000TL	-,07634	,15955	,997	-,5345	,3819
		2001TL-2500TL	,09699	,16232	,991	-,3692	,5631
		2501TL-3000TL	,08514	,17258	,996	-,4105	,5808
		3000TL DEN FAZLA	-,02194	,17258	1,000	-,5176	,4737
	1001TL-1500TL	1000 TL DEN AZ	-,04814	,16522	1,000	-,5226	,4263
		1501TL-2000TL	-,12448	,08326	,668	-,3636	,1146
		2001TL-2500TL	,04886	,08845	,994	-,2052	,3029
		2501TL-3000TL	,03700	,10611	,999	-,2677	,3417
		3000TL DEN FAZLA	-,07008	,10611	,986	-,3748	,2347
	1501TL-2000TL	1000 TL DEN AZ	,07634	,15955	,997	-,3819	,5345
		1001TL-1500TL	,12448	,08326	,668	-,1146	,3636
		2001TL-2500TL	,17333	,07734	,994	-,0488	,3955
		2501TL-3000TL	,16148	,09705	,999	-,1172	,4402
		3000TL DEN FAZLA	,05439	,09705	,986	-,2243	,3331
	2001TL-2500TL	1000 TL DEN AZ	-,09699	,16232	,991	-,5631	,3692
		1001TL-1500TL	-,04886	,08845	,994	-,3029	,2052
		1501TL-2000TL	-,17333	,07734	,223	-,3955	,0488
		2501TL-3000TL	-,01186	,10154	1,000	-,3035	,2797
		3000TL DEN FAZLA	-,11894	,10154	,850	-,4105	,1727
	2501TL-3000TL	1000 TL DEN AZ	-,08514	,17258	,996	-,5808	,4105
		1001TL-1500TL	-,03700	,10611	,999	-,3417	,2677
		1501TL-2000TL	-,16148	,09705	,557	-,4402	,1172
		2001TL-2500TL	,01186	,10154	1,000	-,2797	,3035
	3000TL DEN FAZLA	-,10708	,11724	,943	-,4438	,2296	
3000TL DEN FAZLA	1000 TL DEN AZ	,02194	,17258	1,000	-,4737	,5176	
	1001TL-1500TL	,07008	,10611	,986	-,2347	,3748	
	1501TL-2000TL	-,05439	,09705	,993	-,3331	,2243	
	2001TL-2500TL	,11894	,10154	,850	-,1727	,4105	
	2501TL-3000TL	,10708	,11724	,943	-,2296	,4438	

Tablo 40: Çalışanların gelir durumuna göre çoklu karşılaştırmalar (Tukey) testi sonuçları

Çoklu karşılaştırmalar (multiple comparisons) test tablosu incelendiğinde gelir durumuna göre, geliri 1001-1500TL arası olanların, geliri 1501-2000TL arası olanlara oranla performans değerlemeye daha az önem verdikleri söylenebilir ve bulunan bu ilişki ($p<0,05$) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Gelir durumuna göre örgütsel bağlılık faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

6. Performans Değerleme ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi

		PERFORMANS DEĞERLEME	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	NORMATIF BAĞLILIK	DEVAMLI BAĞLILIK	DUYGUSAL BAĞLILIK
PERFORMANS DEĞERLEME	Pearson Korelasyon P (P2)	1	,697**	,741**	,652**	-,216**
	Hacim	260	260	260	260	260
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Pearson Korelasyon P (P2)	,697**	1	,842**	,718**	,212**
	Hacim	260	260	260	260	260
NORMATIF BAĞLILIK	Pearson Korelasyon P (P2)	,741**	,842**	1	,577**	-,257**
	Hacim	260	260	260	260	260
DEVAMLI BAĞLILIK	Pearson Korelasyon (P2)	,652**	,718**	,577**	1	-,183**
	Hacim	260	260	260	260	260
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Korelasyon (P2)	-,216**	,212**	-,257**	-,183	1
	Hacim	260	260	260	260	260

**.(+) ve (-) 1'e yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir.

Tablo 41: Pearson korelasyon analizi test sonuçları

Performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Pearson korelasyon (Pearson Correlations) tablosu incelendiğinde; performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü bakımından doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, performans değerlemeye önem verildikçe örgütsel bağlılık yüzdesinin arttığı ($r=0,697$) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. Elde edilen bu rakam, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında bir ilişkinin var olduğunu ve bu ilişkinin seviyesinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. (H1) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmasının nedeni olarak, çalışanların örgütsel bağlılık hissettikleri bir örgüt için yüksek seviyede performans sergileme istekliliği içinde olmaları gösterilebilir. Ayrıca, çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılık hissetmeleri o örgütte çalışmaktan memnun olduklarını da göstermektedir. Çalışılan örgütten memnun olma durumu da yüksek seviyede performans sergilemeyi beraberinde getirecektir. Örgüt içinde yapılan performans değerlendirme işlemleri de o çalışanlar için önem arz etmektedir. Yaptıkları çalışmanın karşılığının oransal bir ifadeyle onlara dönmesi, çalışanlarda memnuniyetlik oluşturacaktır.

Performans değerleme ile normatif bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gcn belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Pearson korelasyon (Pearson Correlations) tablosu incelendiğinde; performans değerleme ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımından doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından gcl bir ilişkinin olduğu, performans değerlemeye önem verildikçe normatif bağlılık yüzdesinin arttığı ($r=0,741$) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. (H2) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve performans değerleme arasındaki en yüksek ilişki, örgütsel bağlılığın alt faktörü olan normatif bağlılık ile performans arasında tespit edilmiştir. Bu duruma neden olarak çalışanların geçimlerini sağlamak zorunda oldukları başka kişilerin varlığı gösterilebilir. Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında sadece kendilerinin geçimlerini temin etmenin yanında ailelerinin de geçimini temin ediyorlarsa, o çalışanlar çalıştıkları örgüte normatif (zorunlu) bağlılık hissetmektedirler. Yaptıkları işte devam etmelerinden dolayı da yüksek seviyede performans sergileme gereksinimi duymaktadırlar. Çalışanların, bu zorunluluk halleri nedeniyle performans değerlemeye önem verdikleri söylenebilir.

Performans değerleme ile devamlı bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gcn belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Pearson korelasyon (Pearson Correlations) tablosu incelendiğinde; performans değerleme ile devamlı bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından gcl bir ilişkinin olduğu performans değerlemeye önem verildikçe devamlı bağlılık yüzdesinin arttığı ($r=0,652$) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. (H3) Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Devamlı bağlılık ile performans değerleme arasındaki ilişkinin yüksek olmasının nedeni olarak, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımların fazla olması ve örgütten ayrılmaları halinde bu yatırımlardan yoksun kalacakları endişesini taşımaları gösterilebilir. Çalışanlar, belirli bir süre karşılığında bir takım birikintilerini rgt için harcamaya başlar. Çalışanlar, rgtteki çalışma hayatını sürdürdükleri müddetçe bu birikintiler kendilerine dönüş sağlayacaktır. Bu durumdan memnun olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam edecek ve örgüt içinde yapılan performans değerleme işlemlerine önem vereceklerdir. Bu sayede de örgütün beğenisini kazanmış olacaklardır.

Performans değerleme ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gcn belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Pearson korelasyon (Pearson Correlations) tablosu incelendiğinde; performans değerleme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından gcl bir ilişkinin olduğu, performans değerlemeye önem verildikçe duygusal bağlılık yüzdesinin azaldığı ($r=-0,216$) ve bulunan bu ilişkinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. (H4) Hipotezi reddedilmiştir.

Performans değerleme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü çıkmasının nedeni olarak, performans değerlemede bireyselliğin hakim olması, duygusal bağlılıkta ise kolektivitizmin güçlü olması, bu iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olmasına neden olmuştur. Performans değerleme, objektif bakış açısına göre yapıldığından, duygusallık söz konusu değildir. rgtlerine duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, performanslarının herhangi bir değerlendirmeye tabi olmamasını arzu etmektedirler. Onlara göre performansları her zaman en üst seviyededir. Bu şekilde düşünmeleri nedeniyle performans değerlemeyi önemsememektedirler. Örgüte duygusal anlamda bağlı olmak, onlar için yüksek seviyede performans sergilemek demektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanı makinenin bir parçası gibi gören düşüncenin ardından, bireyin performansının yalnızca ekonomik ödüllere bağlı olmadığı ve aynı zamanda sosyal çevreden de etkilendiğine ilişkin düşünce hakim olmaya başlamıştır. Sonrasında ise örgüt insanı kavramı hakim olmuştur. Zamanla değişen koşullar neticesinde çalışanlar ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi ve uluslararası rekabetin artması gibi hususlar çalışanların gelişmelerine olanak tanımıştır. Günümüzün globalleşen dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için sürekli olarak maliyetleri düşürme, çalışanların performanslarını artırma, süreç ve ürünleri iyileştirme, kalite ve verimliliği artırma stratejilerini izleyen örgütler vardır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından daha fazla önem kazandığını söylemek mümkündür. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak görüldüğü örnekler söz konusudur.

Bu tez çalışması da; örgütsel bağlılığın öneminin fazla olması sebebiyle, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve aynı zamanda bankacılık sektöründe çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Araştırma ile ilgili genel bilgilere bakıldığında; örneklem de yer alan çalışanların demografik özelliklerinin şu şekilde olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre dağılımın %41,5'inin kadın %58,5'inin erkek, medeni duruma göre dağılımın %44,4'ünün evli, %51,7'sinin bekar ve %3,9'unun dul, yaş durumuna göre dağılımın %28,2'sinin 19-25 yaş aralığında, %56'sının 26-35 yaş aralığında, %13,1'inin, 36-45 yaş aralığında ve %2,7'sinin 46-55 yaş aralığında, eğitim durumuna göre dağılımın %2,3'ünün Lise, %5,4'ünün Ön Lisans, %63,1'inin Lisans ve %29,2'sinin Yüksek Lisans, bankacılıkla ilgili eğitim alma durumuna göre dağılımın %78,2'sinin evet, %21,8'sinin hayır, bankadaki çalışma şekline göre dağılımın %80,3'ünün kadrolu çalışan, %16,6'sının sözleşmeli çalışan ve %3,1'inin stajyer, çalışılan bölüme göre dağılımın %2,4'ünün güvenlik, %17,3'ünün gişe görevlisi, %27,8'inin müşteri temsilcisi, %18,1'inin yönetmen, %3,2'sinin şube yöneticisi, %1,6'sının şube müdürü ve %29,4'ünün de uzman/uzman yardımcısı, çalışma süresine göre dağılımın %27,3'ünün 1 yıldan az, %49,2'sinin 1-5 yıl, %18,1'inin 6-10 yıl, %3,5'inin 11-15 yıl ve %1,9'unun da 15 yıldan fazla, gelir durumuna göre dağılımın %3,5'inin 1000 TL'den az, %18,3'ünün 1001 TL-1500 TL, %31,5'inin 1501 TL-2000 TL, %23,3'ünün 2001 TL-2500 TL, %11,7'sinin 2501 TL – 3000 TL ve %11,7'sinin de 3000 TL'den fazla, iş değiştirme isteğine göre dağılımın %38,5'inin evet ve %61,5'inin de hayır, bakmakla yükümlü olma durumuna göre dağılımın %45,4'ünün yok ve %56,4'ünün de var, ek gelir durumuna göre dağılımın %7,7'sinin evet ve %92,3'ünün de hayır şeklinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, örgüt içerisinde yer alan erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlemede ise yine erkeklerin kadınlara oranla performans değerlemeye daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu çalışmamızda cinsiyet faktörü örgütsel bağlılığa ve performans değerlemeye etki eden bir faktör olarak kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında belirgin bir ilişki bulunmaktadır. Kadınların, erkeklere oranla daha düşük seviyede örgütsel bağlılık hissetmelerinin ve performans değerlemeye daha az önem vermelerinin nedeni olarak, ailesel rollere verdikleri önemin daha ön planda olması ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller gösterilebilmektedir. Tüm bunların sonucunda kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılık ve performans seviyelerinde düşüş görülmektedir.

Çalışanların, örgütsel bağlılıkları ve performans düzeyleri ile medeni durumları arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, çalışanların evli ya da bekar olmalarının, örgütsel bağlılık ve performans düzeyi üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Çalışanların, örgütsel bağlılıkları ve performans düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, herhangi bir yaş grubu ile örgütsel bağlılık ve performans düzeyi arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Başka bir deyişle çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Çalışanların, örgütsel bağlılıkları ve performans düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, örgüt içerisinde yer alan çalışanların eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri arasında istatistiksel önemi olan bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların, çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri arasında istatistiksel önemi olan bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların, iş değiştirme isteği ile örgütsel bağlılık ve performansları arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, iş değiştirme isteği duymayan çalışanların iş değiştirme isteği duyan çalışanlara oranla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu ve performans değerleme daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş değiştirme isteği duyup duymamaları ile örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri arasında istatistiksel önemi olan bir ilişki söz konusudur.

Çalışanların, bakmakla yükümlü olma durumu ile örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri arasındaki ilişki incelendiği zaman, çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması, o çalışanların örgütsel bağlılık duygularının yüksek olmasına ve performans değerlemeye daha fazla önem vermelerine neden olduğu görülmüştür. Çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olmaması ise, o çalışanların daha rahat

olmalarına neden olduğundan, örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük olmasına ve performans değerlemeye yeteri önemi göstermemelerine sebebiyet vermektedir.

Çalışmanın temel amacı olan örgütsel bağlılık boyutları ile iş performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=,697$ olarak çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık ile performans arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=,741$ olarak çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından ikincisi devamlı bağlılık ile performans arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı $r=,652$ olarak çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından üçüncüsü duygusal bağlılık ile performans arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=-,216$ olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara göre elde edilen Pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak (0) dan farklıdır. Örgütsel bağlılık boyutları arasında performans değerlendirme ile en yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki normatif bağlılık ile performans arasında tespit edilmiştir ($r=,741$). Başka bir deyişle örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme arasındaki en yüksek ilişki normatif bağlılık ile performans değerlendirme arasında tespit edilmiştir.

İnsanlar ile sürekli olarak karşı karşıya olunan bir sektörde çalışanların örgüte bağlılıklarının her zaman en üst düzeyde olması gerekmektedir. Örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanların bu hallerini, müşteriye de yansıtacakları düşünüldüğünde örgütler açısından büyük kayıplara neden olabilecektir. Banka çalışanları bu konuda daha da titiz davranmak durumundadırlar. Bankaların statüleri ne olursa olsun planladıkları amaçlarına ulaşmada en etkili faktör bankanın çalışanlarıdır. Çalışanlarının örgüte olan bağlılığını sağlamış olan bankaların amaçlarına ulaşmaları daha da kolay olacaktır. Bankalarda işgören devir hızı oldukça yüksektir. Banka yönetimi tarafından gerçekleştirilecek yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, işgören devrinin yüksek oranda olması gibi olumsuzlukların da önüne geçecektir.

Çalışanların, örgütsel bağlılıklarını örgütsel faktörler kadar onların sahip oldukları kişisel özelliklerde etkilemektedir. Bu durumun bilinmesi örgütler için çalışanların daha seçim sürecinde etkili olacaktır. Örgüt yöneticilerinin hangi kişisel özelliklerin örgüte olan bağlılığı etkilediğini bilmeleri, onların seçim sürecinde buna göre davranmalarına neden olacaktır. Bu durum, çalışanların seçimi ile başlayarak onların örgütte geçirdikleri süre içerisinde de etkili olacaktır.

Genel müdürlüğü İstanbul'da olan özel bir bankada çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında yüksek düzeyde ve doğrusal yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ile performans değerlendirme arasında yüksek düzeyde ve doğrusal yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından ikincisi devamlı bağlılık ile performans değerlendirme arasında yüksek düzeyde ve doğrusal yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından üçüncüsü duygusal bağlılık ile performans değerlendirme arasında düşük düzeyde ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Genel müdürlüğü İstanbul'da olan özel bir bankada çalışanların örgütsel bağlılık boyutları ile performansları arasında yüksek sayılabilecek bir ilişki olmasına rağmen, düşük kalan duygusal bağlılık boyutunun artırılması için banka yöneticilerinin bir takım önlemler alması gerekmektedir. Banka yöneticilerinin, çalışanlarının performanslarını arttırabilmek için bankanın amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerlerini uyumlaştırmaları gerekmektedir.

Bankalarda çalışan işgörenler, enerjilerini ve sadakatlerini işletmeye vermeye istekli olurlarsa, örgütsel bağlılıkları ve buna bağlı olarakta performans seviyeleri artacaktır. Burada oluşturulan bağlılık, zorunlu bağlılıktan ziyade içten gelen duygusal bağlılık olmalıdır. Bu bakımdan genel müdürlüğü İstanbul'da bulunan bu özel bankanın yöneticileri buna dikkat etmek ve çalışanlarının bağlılıklarını zorunlu bağlılıktan duygusal bağlılığa dönüştürmek yükümlülüğündedirler.

Bütün bu değerlendirmeler paralelinde, örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performanslarını arttırdığını kesin olarak söylemek zor olsa da, firmaya sağladığı olumlu yararları göz ardı edemeyiz. Bu sebeple de entelektüel sermayenin bu denli önemli olduğu günümüzde, firmalara verilebilecek öneri; örgütsel bağlılığın artırılması birebir çalışanların performansı ile ilişkili olmasa da dolaylı olarak firmaya olumlu katkılar sağlayabileceğinden bu konuya gerekli önemin verilmesidir.

Sonuç olarak tüm bu açıklamalardan varılan noktada, örgütsel bağlılık ve performans kavramlarını etkileyen faktörlerin bir bütün olarak ele alınmasını ifade edebiliriz. Bu açıdan bakıldığı zamanda, işletmeler için çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamanın ve bunu yaparken de performans düzeylerini yüksek tutmanın önemi yadsınamayacak boyutlara ulaştığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Ada Nesrin, Alver İpek ve Tatlı Fatma, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, C.8 S.2, 2008.

Ağca Veysel, "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008,

Ak Mehmet Emin, "Performans Yönetiminde Hedef Belirlemenin Rolü ve İzocam A.Ş. Uygulaması", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2009.

Akal Zuhal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 2011.

Allen Natalie J. and Meyer John P., "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Printed in Great Britain, Vol:63, 1990.

Angle H L and Perry J L, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 1981.

Arbak Yasemin ve Kesken Jülide, " Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Yaklaşım", **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları**, 1.Baskı İzmir, 2005.

Atalay İrfan, "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Ay Ferda Alper, "İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006,

Bakan İsmail, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, 2011.

Balay Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Başaran İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara, Şubat 2008.

Bayrak Kök Sabahat, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, S.1, 2006.

Bayram Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" **Sayıştay Dergisi**, S.59.

Bayram Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, S.62, 2006.

Baysal Ayşe Can ve Paksoy Mahmut, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.28, S.1, 1999.

Boylu Yasin, Pelit Elbeyi ve Güçeri Evren "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar**, Y.44, S. 511, 2007.

Bozkurt Öznur ve Bozkurt İlhan, "İş Tatminini etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğu Üniversitesi Dergisi**, C.9, S.1, 2008.

Büte Mustafa, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.25, S.1, 2011.

Çakınberk Arzu, Derin Neslihan ve Demirel Erkan T., "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.3, S.1, 2011.

Cengiz Serhat, "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2008.

Cohen Aaron, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, V.14, 1993.

Cohen Aaron, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Vol.36, N.5, 1993.

Cohen Aaron, "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, V.17, N.5, 2007.

Çetin Gürkan Güney, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi, 2006.

Çınar Altıntaş Fusun, "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.2, 2007.

Çiftci Birgül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.

Çolakoğlu Ülker, Ayyıldız Tuğrul ve Cengiz Serhat, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki

Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.20, S.1, 2009.

Çorbacı Serkan, “İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, 2010.

Çöl Güner, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.9, S.1, 2008.

Çöl Güner ve Ardıç Kadir, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.22, S.2, 2008.

Çöl Güner ve Gül Hasan, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:19, S.1, 2005.

Demir Nevzat, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

Demir Halis ve Okan Tarhan, “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.10, S.1, 2009.

Demircan Çakar Nigar ve Ceylan Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, S.1, 2005.

Demiral Özge, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Üniversitesi, 2008.

Demirel Yavuz, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.15, S.2, 2008.

Deniz Yasemin, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Dilek Barış İ., “Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.

Dinçer Ömer ve Fidan Yusuf, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Doğan Selen ve Kılıç Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29, Temmuz-Aralık 2007.

Dolu Banu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2011.

Durna ufuk ve Eren Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, S.2, 2005.

Duygulu Sergül ve Abaan Süheyla, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2007.

Eraslan Ergün ve Algün Onur, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C.20, S.1, 2005.

Erdil Oya, Keskin Halit, İmamoğlu Salih Zeki ve Erat Serhat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.5, S.1, 2004.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2001.

Eroğlu Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi, Ekim 2011.

Ertan Hayrettin, "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki ilişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008.

Ertürk Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.

Eymür Emre, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2009.

Fındıkçı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi.**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2001.

Gadot Eran Vigoda and Talmud Ilan, "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", **Journal of Applied Social Psychology**, C.40, S.11, 2010.

Gordon Judith R., **Organizational Behavior A Diagnostic Approach**, (Sixth Edition), Upper Saddle River, New Jersey, 2001.

Gumbang Billy, Suki Norazah Mohd and Suki Norbayah Mohd, "Differences Between Job Satisfaction, Organisational Commitment Gender", **Labuan e-Journal of Muamalat and Society**, Vol. 4, 2010.

Güçlü Hatice, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

Gül Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi**, C.2, S.1, 2002.

Gül Hasan, Oktay Ercan ve Gökçe Hakan, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Dergisi**, S.15, 2008.

Gündoğan Tamer, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası", **(Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, 2009.

Güneş İlkay, Bayraktaroğlu Serkan ve Özen Kutanis Rana, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14 S.3, 2009.

Güney Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2006.

Güney Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.

Güney Salih, **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.

Hatch Mary Jo, **Organization Theory**, Oxford University Press, New York, 1997.

Helvacı M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.35, S.1-2, 2002.

Hrebiniak G. and Alutto Joseph A., "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly**, Vol:17, No:4, 1972.

İbicioğlu Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.15, S.1, 2000.

İnce Mehmet ve Gül Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005.

İraz Rifat ve Akgün Özlem, "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, C.14, S.1-2, 2011.

İşcan Ömer Faruk ve Naktiyok Atılhan, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.59, S.1, 2004.

Kafdağlı Tuğçe, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007.

Kalemci Tüzün İpek, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.

Kanter R. M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise", **American Sociological Review**, V.33, N.4, 1968.

Karaaslan Ahmet, Özler Derya Ergun ve Kulaklıoğlu Ahmet Sami, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.2, 2009.

Karabey Canan Nur ve İşcan Ömer Faruk, "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.21, S.2, 2007.

Karaca Samuray Baytok, "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2001.

Karcıoğlu Fatih ve Türker Erkan, "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.24, S.2, 2010.

Kaplan Mehmet, "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Kaynak Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Kocabey Umut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2010.

Koç Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.28, 2009.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Köroğlu Özlem, "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Balıkesir, 2011.

Köse Sevinç, Kartal Burak ve Kayalı Nilgün, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S. 20.

Küçüksüleymanoğlu Rüyan, "Stratejik Planlama Süreci", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, C.16, S.2, 2008.

Luecke Richard, **Performans Yönetimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

Luthans Fred, **Organizational Behavior**, McRaw-Hill, Inc., New York, 1992.

Madan Recep, “Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi, Niğde, 2011.

Manetje O. and Martins N., “The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment”, **Southern African Business Review**, Vol:13, 2009.

Mercanlıoğlu Çiğdem, “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.4, S.1, 2012.

Meyer John P. and Allen Natalie J., **Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application**, Thousand Oaks, London, **SAGE Publications**, 1997.

Meyer John P. and Allen Natalie J., “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, V.1, S.1, 1991.

Meyer John P. and Allen Natalie J., “Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, V.69, N.3, 1984.

Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.

Okka Ömer Faruk, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Onay Meltem ve Ergüden Sevinç, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.3, S.2, 2011.

Ozan Selçuk, “Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.

Öğüt Adem, Akgemci Tahir ve Demirsel M. Tahir, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, 2005, Konya.

Ölçüm Çetin M. **Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Ölçüm Çetin M. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Örücü Edip ve Kanbur Aysun, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.15, S.1, 2008.

Övgü Çakmak Kadriye, "Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, 2011.

Öz Özge, "Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.

Özalp İnan, **İşletme Yönetimi**, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir, 2010.

Özdevecioğlu Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.18, S.2, 2003.

Özer M. Akif, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

Özer M. Akif, "Performans Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", **Sayıştay Dergisi**, S.73.

Öztürk Zekai ve Dündar Hakan, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.4, S.2, 2003.

Özutku Hatice, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.37, S.2.

Perçin Mehmet, "İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Robbins Stephen, **Organizational Behavior**, Printice-Hall International, (Seventh Edition) Inc., New Jersey, 1996.

Robbins Stephen and JUDGE Timothy A., **Organizational Behavior**, (Global Edition), Pearson, New Jersey, 2011.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, Bursa, 2008.

Saldamlı Asım, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Saldamlı Asım, "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.15, S.2, 2008.

Samadov Sakit, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Sert Sema, "Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010.

Schermerhorn John R., Hunt James G. and Osborn Richard N., **Organizational Behavior**, (Sixth Edition), John Wiley & Sons, INC. New York, 1997.

Sheldon Mary E., "Investments and Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol:16, N.2,1971.

Sığır Ünal ve Basım Nejat, "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.

Somuncu Funda, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir hizmet İşletmesinde Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2008.

Staw Barry M. and Salancik Gerald R., **New Directions in Organizational Behavior**, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1982.

Şimşek M. Şerif, Akgemci Tahir ve Çelik Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Eylül 2011

Taşkın Feyza, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.2, S.1, 2010.

Taştan Seçil, "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.4, S.1, 2012.

Top Seyfi, "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, S.15, 2012.

Turgut Hakan, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, S.42.

Tutar Hasan ve Altınöz Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.65, S.2, 2010.

Uyargil Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, Ekim 2009.

Uyargil Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, Ocak 2008.

Uygur Akyay, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007.

Wahn Judy C., “Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment”, **Group & Organizational Manegement**, 1998.

Yağcı Kamil, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.3, 2007.

Yener Hüseyin, “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Eylül 2007.

Yıldız Oktay, Dağdeviren Metin ve Çetinyokuş Tahsin, “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C.23, S.1, 2008.

Yılmazer Aydın ve Eroğlu Cemal, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

EKLER

EK 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
2. Medeni Durumunuz? Evli Bekâr Dul Boşanmış
3. Yaş Aralığınız?
 18 ve altı 19-25 26-35 36-45 46-55 55 ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz?
 İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora Diğer.....
5. Bankacılıkla İlgili Eğitim Aldınız mı? Evet Hayır
6. Bankadaki Çalışma Şekliniz Nedir?
 Kadrolu Çalışan Sözleşmeli Çalışan Sezonluk Çalışan Stajyer
7. Bankada Hangi Departmanda Çalışmaktasınız?
 Güvenlik Görevlisi Gişe Görevlisi Müşteri Temsilcisi Yönetmen
 Şube Yöneticisi Şube Müdürü Genel Müdür Yrd. Uzman/Uzman Yrd.
8. Şu Anki Görevinizde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla
9. Aylık Kazancınız Nedir?
 1.000'den az 1.001- 1.500 1.501- 2.000 2.001 – 2.500
 2.501- 3.000 3.000 den fazla
10. Bankacılık Sektöründen Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla
11. Fırsatınız Olsa İşinizi Değiştirmeyi Düşünür Müydünüz? Evet Hayır
12. Bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı? Yok Var
13. Bu İşin Dışında Ek Bir Gelir Kaynağınız Var mı? Evet Hayır

EK 1 A: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Örgütsel bağlılık çalışanların işletmeye olan sadakatlerinin derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların iş performansları üzerinde de olumlu etkilerde bulunmaktadır.

Şu an çalıştığınız bankayı göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olanı işaretleyiniz.

Aşağıdaki sorulara tamamen katılıyorum, tamamen katılmıyorum arasından size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu bankada kariyerimin geriye kalan günlerini geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım bankanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım bankaya karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi bu bankanın bir parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu banka benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6. Bu bankaya karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7. Şu anda bu bankadan ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
8. Şu anda bu bankada kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5
9. Şu anda bu bankadan ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım bankadan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım bankadan ayrılmanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5

12. Başka bir yerde iş ayarlamadan, çalıştığım bankadan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım bankaya çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım banka sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım bankadan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
16. Avantajım olsa bile çalıştığım bankadan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu bankadan şimdi ayrılamam.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım bankadan ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

EK 1 B: PERFORMANS ANKETİ

Aşağıdaki sorulara tamamen katılıyorum, tamamen katılmıyorum arasından size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19. Bankanın başarısına katkıda bulunabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım bankada çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
21. Kendi değerlerimi, bankanın değerlerine yakın görmekteyim.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım banka, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	1	2	3	4	5
23. Çoğu zaman bu bankanın çalışanlarını ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	1	2	3	4	5
24. Çalıştığım bankanın geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5