



NURULLAH AKMAN



T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞLETME YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

NURULLAH AKMAN

İŞLETME YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

HAZİRAN 2024

HAZİRAN 2024

T. C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
NURULLAH AKMAN

DANIŞMAN
DOÇ.DR. CELAL KIZILDERE

VAN-2024

KABUL VE ONAY

Nurullah AKMAN tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Jüri Üyeleri	İmza
Danışman: Doç. Dr. Celal KIZILDERE Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Başkan: Prof. Dr. Faruk KALAY Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye: Doç. Dr. Celal KIZILDERE Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/ İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK Bursa Teknik Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Yedek Üye: Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Yedek Üye: Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
	Tez Savunma Tarihi: 07/06/2024
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Prof. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (07.06.2024)

(İmza)

(Nurullah Akman)

Yüksek Lisans Tezi

Nurullah Akman

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN, 2024

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkileri uzun zamandan beri akademik olarak araştırılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar bakımından ise işgörenlerin, çalıştıkları kuruma olan aidiyet hissinin, çalışan performansını artırdığı yönündedir. Firmalar ve şirketler bu duruma kayıtsız kalmamakta, örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmalar yapmaktadır. Ek ödenekler, sosyal haklar, yüksek ücret, prim, promosyon gibi çalışanı motive eden, maddi olarak güçlendiren ek ödenekler ayırmaktadır. Sadece maddi yönden bu olaya yaklaşmak elbette ki yanlış sonuçlara ulaşmamıza neden olacaktır. Maddi olarak güçlendirdiği çalışanlara, duygusal olarak yaklaşmak istemekte onları bu kurumun bir parçası gibi hissettirmeye çalışmaktadırlar. Kendini çalıştığı kuruma ait hisseden bir çalışan, kurumun başarısını gözetecek, bunun için ekstradan çaba sarf edecektir. Çalıştığı kurumun menfaatlerini, kendi menfaatleri gibi görecektir. Bunun sonucunda ise şirkete olan faydası, örgüte bağlılığı düşük olan bir çalışana göre çok daha fazla olacaktır. Çalışmamızın ana konusu olan örgütsel bağlılık kavramı 1950’li senelerden itibaren literatürde yer bulmaya başlamıştır. Kısaca örgüte duyulan aidiyet hissi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiş, farklı modellemeler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan ve üç alt boyuta sahip olan örgütsel bağlılık modeli esas alınarak oluşturulan çalışmamız kapsamında güdülen temel amaç havalimanı çalışanlarının örgütsel bağlılığının çalışan performansı üzerindeki etkilerini ölçümlemek bu doğrultuda çalışanların performansına etki eden hususları incelemektir. Bu doğrultuda Van Ferit Melen Havalimanında çalışmakta olan 120 gönüllü çalışan üzerinde anket yöntemi kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı, Havalimanı Çalışanları,

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

Sayfa Sayısı: XV+139

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Celal Kızıldere

M.Sc. Thesis

Nurullah AKMAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

JUNE, 2024

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE
PERFORMANCE IMPACT ON: A RESEARCH ON AIRPORT EMPLOYEES**

ABSTRACT

The effects of organizational commitment on employees have been researched for a long time, and the results show that employees' sense of belonging to the institution they work for increases employee performance. Companies and firms are not indifferent to this situation and are working to increase organizational commitment. It allocates additional funds such as social rights, high wages, bonuses, and promotions that motivate and financially strengthen the employee. Approaching this issue only from a financial perspective will cause us to reach wrong conclusions. They want to get emotionally close to the employees they have financially empowered and try to make them feel like a part of this organization. An employee who feels that he belongs to the institution he works for will take care of the success of the institution and make extra efforts for this. He will see the interests of the institution he works for as his interests. As a result, his benefit to the company will be much greater than an employee with low commitment to the organization. The concept of organizational commitment, which is the main subject of our study, has started to find a place in the literature since the 1950s. The concept of organizational commitment, which is briefly defined as the feeling of belonging to the organization, consists of subheadings such as emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment. The main purpose of our study, which was based on the organizational commitment model developed by Allen and Meyer and consists of three sub-dimensions, is to measure the effects of airport employees' organizational commitment on employee performance and, accordingly, to examine the issues that affect the performance of employees. In this regard, research was conducted using the survey method on 120 volunteer employees working at Van Ferit Melen Airport.

Key Words: Employee Performance, Airport Employees, Affective Commitment, Normative Commitment, Organizational Commitment, Continuance Commitment

Quantity of Page: XV+139

Supervisor: Assoc. Prof. Celal Kızıldere

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
ÖN SÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	2
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	2
1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	7
1.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	7
1.2.1.1. Penley ve Gould’ un Yaklaşımı	7
1.2.1.2. O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı	8
1.2.1.3. Etzioni’ nin Yaklaşımı	9
1.2.1.4. Kanter’ in Yaklaşımı.....	10
1.2.1.5. Allen ve Meyer’ in Yaklaşımı.....	11
1.2.1.6. Mowday’ın Sınıflandırması	13
1.2.1.7. Katz ve Kahn’ in Sınıflandırması	14
1.2.1.8. Wiener’ in Sınıflandırması	15
1.2.1.9. Argyris’ in Sınıflandırması.....	15
1.2.1.10. Balcı’ nın Sınıflandırması	16
1.2.2. Davranışsal Bağlılık	17
1.2.2.1. Becker’ in Yan Bahis Yaklaşımı	17
1.2.2.2. Salancik’ İn Yaklaşımı.....	19
1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	20

1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlar ile İlişkisi.....	20
1.3.1. Mesleğe Bağlılık	20
1.3.2. İşe Bağlılık	21
1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	22
1.3.4. Örgütsel Sadakat	22
1.3.5. İtaat.....	23
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	25
1.4.1. Kişisel Faktörler	25
1.4.1.1. Yaş	25
1.4.1.2. Cinsiyet	26
1.4.1.3. Medeni Durum	27
1.4.1.4. Eğitim.....	28
1.4.1.5. Kıdem Düzeyi	29
1.4.2. Örgütsel Faktörler	30
1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	30
1.4.2.2. Ücret Düzeyi	31
1.4.2.3. Yönetim Tarzı	32
1.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	33
1.4.2.5. Gözetim.....	34
1.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	35
1.4.2.7. Örgütsel Ödüller.....	36
1.4.2.8. Takım Çalışması.....	37
1.4.2.9. Örgüt Kültürü	38
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	39
1.4.3.1. Profesyonellik	39
1.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	40

1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	40
1.5.1. Düşük Dereceli Bağlılık.....	41
1.5.2. Ilımlı (Orta) Dereceli Bağlılık.....	42
1.5.3. Yüksek Derecede Bağlılık.....	43
2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	45
2.1. Çalışan Performansı Kavramı	45
2.2. Çalışan Performansının Önemi	47
2.3. Çalışan Performansının Boyutları	49
2.3.1. Bağlamsal Performans	50
2.3.2. Görev Performansı	51
2.3.3. Uyumsal Performansı.....	51
2.3.4. Üretkenlik Karşıtı Performans	52
2.4. Performans Türleri	55
2.4.1. Bireysel Performans	55
2.4.2. Takım Performansı	56
2.4.3. Kurumsal Performans.....	57
2.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	58
2.5.1. Çalışan Performansını Etkileyen Kişisel Faktörler	58
2.5.1.1. Fiziksel Özellikler	58
2.5.1.2. Psiko-Sosyal Özellikler	59
2.5.1.3. Psikolojik Özellikler.....	59
2.5.1.4. Motivasyon.....	59
2.5.1.5. Stres.....	60
2.5.1.6. Bireysel ihtiyaçlar	61
2.5.2. Çalışan Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler	62
2.5.2.1. Yönetim Tarzı.....	62

2.5.2.2. İletişim	63
2.5.2.3. Arkadaşlık Ortamı	63
2.5.2.4. Takdir Edilme Duygusu	64
2.5.2.5. Ücret.....	64
2.5.2.6. Terfi	65
2.5.3. Çalışan Performansını Etkileyen Çevresel Faktörler	65
2.5.3.1. Fiziksel Şartlar	66
2.5.3.2. Sosyal Şartlar	66
2.5.3.3. Toplumsal Şartlar	67
2.6. Performans Değerlendirme	67
2.6.1. Performans Değerlendirme Kavramı	67
2.6.2. Performans Değerlendirmesinin Yararları.....	68
2.6.2.1. Örgüte Olan Faydaları.....	69
2.6.2.2. Yönetime Olan Faydaları	69
2.6.2.3. Bireysel Faydaları	69
2.6.3. Performans Değerlendirmesinin Sakıncaları.....	69
2.7. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	71
2.7.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	71
2.7.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	72
2.7.1.2. Kritik Olay Yöntemi.....	72
2.7.1.3. Karşılaştırma Yöntemleri	72
2.7.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	72
2.7.1.5. Sıralama Yöntemi.....	72
2.7.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi	73
2.7.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	73
2.7.2.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	73

2.7.2.2. Davranışsal Değerleme Yöntemi	73
2.7.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi	74
2.7.2.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme	74
2.7.2.5. En Yakın Üst veya Amir Tarafından Değerlendirme.....	75
2.7.2.6. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	75
2.7.2.7. Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmesi.....	75
2.7.2.8. Bir Komite ve Grup Tarafından Değerlendirme	76
2.7.2.9. Müşteriler Tarafından Değerlendirme	76
2.7.2.10. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	76

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 78

3.1 Araştırmaya İlişkin Literatür İncelemesi.....	78
3.2 Araştırmanın Konusu ve Önemi	82
3.3. Araştırmanın Amacı	82
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	83
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	84
3.5. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	86
3.6. Veri Toplama Araçları	86
3.7. İstatistiksel Veri Analizi	87
3.8. Bulgular.....	88
3.8.1. Demografik Bulgular	88
3.8.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	89
3.8.3 Tanımlayıcı İstatistikler.....	92
3.8.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları	94
3.8.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	94

3.8.6. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık Testleri.....	97
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA.....	115
ÖZ GEÇMİŞ	
TEZ ORJİNALLİK RAPORU	



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ile İlgili Kriterler	6
Tablo 2. Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklılıklar.....	16
Tablo 3. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlgili Kullanılan Bazı Farklı Yorumlar..	54
Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı	88
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	90
Tablo 6. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	91
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	92
Tablo 8. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	93
Tablo 9. Normallik Testi Sonuçları.....	94
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu	95
Tablo 11. Duygusal Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu	95
Tablo 12. Devam Bağlılığı ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu	96
Tablo 13. Normatif Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu	96
Tablo 14. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması	97
Tablo 15. Yaşa Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması.....	98
Tablo 16. Medeni duruma Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması	99
Tablo 17. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması	100
Tablo 18. Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması.....	101
Tablo 19. Gelire Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması.....	103
Tablo 20. Hipotezler Tablosu.....	113

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	12
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	13
Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	14
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	24
Şekil 5. Araştırma Modeli	83



ÖN SÖZ

Sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılamakta görevli olan sektörler için bir benzetmede bulunacak olursak hiç durmadan çalışan bir saatin çarklarını uyum içinde çalıştıran küçük dişliler benzetmesi yanlış bir benzetme olmayacaktır. Zarar gören bir dişli bu çarkın yavaşlamasına ya da tamamen durmasına neden olabilmektedir. Olaya bu bakış açısı ile bakıldığı zaman bu çarkın zarar görmemesi adına çalışan performansı önemslenmekte ve örgütsel bağlılık yoluyla artırılmaya çalışılmaktadır. Bağlı oldukları kuruma aidiyeti yüksek olan bireylerin, iş performansının da yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının havalimanı çalışanlarının iş performansına olan etkilerinin ölçümlenmeye çalışıldığı bu tez çalışmasının literatüre katkı sağlaması ve sektörel anlamda da faydalı olması en büyük temennilerimden biridir.

Tezimi hazırladığım süre boyunca benden desteklerini hiç esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Celal Kızıldere' ye, hayatımda çok kıymetli bir yeri olan üniversite eğitimime başladığım günden bu yana her konuda yanımda duran, bir yol gösterici olan Doç. Dr. Bulut Dülek' e, attığım her adımda yanımda olan değerli aileme ve nişanlıma teşekkürlerimi sunarım.

Nurullah Akman

VAN-2024

GİRİŞ

21. yüzyıl dünyasının önem kazanan kavramlarından biri olan örgütsel bağlılık gerek kamu kurum ve kuruluşlarında gerekse özel sektör alanlarında büyük önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Günümüz dünyasında çalışanların bağlı oldukları kurum ve kuruluşlara duymuş oldukları aidiyet hissi çalışanların iş performansını, yaşam koşullarını, hayata bakış açılarını hemen hemen tüm hayatını etkileyen bir unsurdur.

Örgütsel bağlılığın, çalışan performansı üzerindeki pozitif etkilerinin yapılan araştırmalarda ortaya çıkmasının ardından, kurumlar ve şirketler çalışanlarının örgüte olan katkılarını artırmak adına, örgütsel bağlılığı artırmaya bu yolla personel devir hızını azaltmaya, personelden maksimum verimi elde etmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları departmanları personelin kuruma olan bağlılığını artırmaya yönelik çalışmalar yapmakta, ücret politikalarını, terfi olanaklarını, yan haklarını düzenlerken bu hususu göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenler, bağlı olduğu kurumun değerlerini kendi değerleri gibi görmekte, kurumun kazanımlarını korumakta, örgütün hedeflerini içselleştirmektedir. Bağlı olduğu kurumun hedef ve değerleri çalışan için önemli ve değerlidir.

Araştırmamızın konusunu teşkil eden örgütsel bağlılığın, çalışan performansı üzerindeki etkisi bu çalışmayla ölçümlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel bağlılıkla ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiş, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığa ait farklı yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait tanımlar ve bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde Çalışan performansı kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş ve konuyla ilgili gerekli bilgiler aktarılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise Örgütsel bağlılığın, çalışan performansı üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi amacıyla Van ilinde bulunan Ferit Melen Havalimanında gerçekleştirilen anketten elde edilmiş olan veriler kullanılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı kişilerin bağlı olduğu örgüte karşı duymuş olduğu aidiyet hissi, o örgütün vizyon ve misyonunu benimseme, örgüt menfaatlerini ön planda tutma, örgütte kalma isteğinin yüksek olması ve örgütle duygusal bir bağ kurması olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkışı 1950’li yıllara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık konusu ilk kez 1956 yılında yayınlanan ‘‘Örgüt İnsanı’’ isimli eserde William Whyte tarafından ele alınmıştır. Eserde kişilerin örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması sonucunda yaşanabilecek olumsuzlukların neler olabileceği üzerinde durulmuştur. William Whyte tarafından ele alınan bağlılık konusu daha sonralarda çokça ilgi görecektir ve bu alanda yapılacak olan birçok araştırmaya da ilham olacaktı (Randall, 1987:460).

Örgütsel bağlılık ile alakalı olarak yapılan çok fazla çalışma bulunmaktadır. Fakat konuyla ilgili olarak herkes tarafından kabul edilen tek bir tanım yoktur. Bunun en büyük sebebi ise örgütsel bağlılık kavramının ve sosyoloji psikoloji gibi farklı disiplinler tarafından işlenmiş olması ve konuya kendi dinamikleriyle yaklaşmış olmalarıdır (Gül, 2003:77).

Bağlılık toplumdaki duygusal yapının bir çeşit dışı vurumudur. Sadakat ve sadık kalma hissiyatının ifade biçimidir. Genel olarak bağlılık; duyguların güçlü bir halini yansıtmaktadır. Bağlılık sözcüğü temel olarak bir yere karşı duyulan aidiyet hissidir. Bu aidiyet hissi örgüt ve çalışan arasında bir bağın kurulmasına, çalışanların belli bir amaç ve ortak payda etrafında birleşmelerine, imkân tanımaktadır. Bağlılık, öncelikle çalışanları motive edip harekete geçirmekle başlar. Örgüt yönetiminin görevi, öncelikli olarak insan kaynağı ve örgüt’ ün diğer tüm kaynaklarını, örgütün hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli kullanmaktır (Özdemir, 1995, s.382).

Bir örgütün yaşamına devam etmesi, çalışanların o örgütte kalmasına bağlıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi ne kadar yüksek olursa, örgüt’ te o derece güçlü olur. Örgütler çalışma hayatlarına devam edebilmek için çalışanlarının örgütten ayrılmasına engel olmaya çalışırlar (Ölçüm çetin, 2004; 90).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, düşük olan çalışanlara oranla problem çıkarma olasılığı daha az olan kişilerdir. Örgütte yaşanan problemleri çözmeye eğilimleri daha yüksektir. Sorumluluk bilincine sahiptirler, çalışan performansları daha yüksek bireylerdir. Yenilikçi fikirlere sahiptirler. Örgütün amaç ve hedeflerini önemser ve bu doğrultuda kişisel gelişimlerine de önem verirler (Chow, 1994: 3). Bunun yanında örgütsel bağlılığı, sadece örgüte duyulan sadakat olarak nitelendirmek bu kavramı gerçek anlamından uzaklaştırmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüte sadık olmanın yanında örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasında etkin rol oynanan bir dönemdir (Yüksel, 2000: 76).

Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar her zaman daha verimli çalışmakta, yapmış oldukları işlerde de daha fazla sorumluluk hissi ve yüksek sadakat ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların denetlenme ihtiyacı, düşük olan bireylere oranla daha azdır. Örgüte bağlı kişi kendisinden beklenenden daha fazlasını yapar, yüksek performans göstermek amacıyla daha fazla çaba gösterir. Kaos ve kriz anlarında ortaya çıkıp, önemli roller üstlenirler (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011:64; Kurşunluoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010:102).

Örgüte bağlılık, çalışanların bağlı olduğu örgütle özdeşleşme derecesinin ve örgüte olan ilgisinin bir göstergesidir. Bağlılığın üç bileşeni vardır (Armstrong, 2017 ;79). Bunlar;

- Örgütün bir üyesi olmayı şiddetli bir şekilde istemek,
- Örgütün hedeflerine ve değerlerine inanmak ve bunları gerçekleştirmeye çalışmak,
- Örgütün menfaatleri için büyük emek ve çaba sarfetmek,

Çalışanların örgüte olan bağlılığı karmaşık, farklı disiplinler tarafından işlenmesi gereken ve aykırılıklarla dolu bir süreçtir (İles vd, 1990).

Örgütsel bağlılığın, örgüt çalışanları ve örgütler için çokça yararı bulunmaktadır. Bu sebeple örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak örgütlerin yönetim hedefleri arasında önemli bir yer edinmektedir (Tan/ Akhtar, 1998; 310).

Örgütsel bağlılık çalışana, istikrarlı bir çalışma performansı ve örgüte karşı güçlü bir aidiyet hissi yaşatmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar stresli iş hayatından daha az etkilenmektedir (Namasivayam and Zhao, 2007:1215).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin kazanımlarını koruma yollarından da bir tanesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar fazla üretken, örgüt için uyumlu, örgüte fazlasıyla sadık ve sorumluluk sahibi bireylerdir. Örgüt bu sayede daha az maliyete katlanmaktadır (Balcı, 2003).

Örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmak, bağlı olduğu örgütün değerlerini benimsemek, örgüte ait olduğunu kanıtlamak ve bunun için çabalamak, kendini o ailenin üyesi gibi görmek (Steers, 1977: 46)

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan tanımlardan belki de en çok kabul göreni aşağıdaki gibidir (Sommer ve diğ., 1996: 978; McCaul ve diğ., 1995: 81; Brockner ve diğ., 1992:244; Tannenbaum ve diğ., 1991: 759-760)

- Örgüt amaçlarını kabullenmiş olma ve bu amaçlara güçlü bir şekilde inanma,
- Örgüt faydasına olacak şekilde performans gösterme isteği
- Örgüt üyeliğini devam ettirme hususunda güçlü bir arzu hissetme

Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı olduğu örgütle psikolojik olarak bütünleşmesini ve özdeşleşmesini anlatan bir durumdur (Drummond, 2000:70). Aynı zamanda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki varlığını koruma isteği ve işe olan ilgisini artıran bir kavramdır. Duygusal bağlılığın, çalışma performansını ve örgütsel başarıyı etkileyen unsurlarla, ilişkili olduğu düşünülmektedir (Burgess / Turner, 2000; Haar 1997; Allen / Grisafe, 2001). Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ile verimlilik, iş performansı, örgüt içindeki uyum, iş tatmini ve kalite ile arasında pozitif bir ilişki görülürken iş gücü devir oranı ile arasında negatif bir ilişki görülmektedir (Becker, 1992; Mathieu / Zajac, 1990; Meyer / Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık; özdeşleştirme, içselleştirme ve uyumdan oluşan bir süreç olarak ele alınmalı ve bu açıdan değerlendirilmelidir (Aronson, 1999, s.179). Tüm bunların yanında örgütsel bağlılığı ölçümleyebilmek için hem örgüt içi uygulamaların hem de örgüt çalışanlarının detaylıca incelenmesi gerekmektedir (Mowday vd. 1979, s.224).

Örgüt çalışanının örgüte psikolojik olarak yakınlık duyması ve örgüte psikolojik anlamda kendini bağlaması örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilir (O'Reilly ve Chatman 1986). Örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahiptir. Örgüt çalışanlarının, örgüt ile olan ilişkileriyle bu durum güçlenmekte ve örgütteki varlığını devam ettirme arzusu taşımaktadır (Meyer ve Allen 1991). Örgütten fayda sağlayan çalışanın bağlılığı artar. Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanı ve örgüt arasındaki etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkar. Örgüt çalışanı bağlılığının artması için bazı beklentiler içine girer (Balcı 2003). Örgütün sahip olduğu değerleri koruyan, örgütü ulaşmak istediği hedeflere götüren bir unsurdur (DeCotiis vd. 1987: 447-448). Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı olduğu örgüt ile olan özdeşleşme derecesinin ve örgütle kurulan güçlü bağın bir ifadesidir (Porter vd. 1974: 604, Steers 1977: 46).

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların ve değerlendirmelerin sayısı oldukça fazla, bunların yanında bir de örgütsel bağlılığın boyutları konusunda yapılan bazı farklı değerlendirmeler bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve değer bağlılığı olmak üzere iki farklı boyutta tanımlanmalıdır (Mayer ve Schoorman 1992). Başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılık, ahlaki bağlılık, devam bağımlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak değerlendirilmiştir (Jaros vd 1993). Meyer ve Allen Örgütsel bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı başlıkları altında değerlendirmiş ve bu konuya yaklaşımı üç boyutlu olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini söylemişlerdir (Meyer ve Allen 1987). Örgüt çalışanları, kendi istekleri doğrultusunda duygusal bağlılığını, kendi ihtiyaçları doğrultusunda devam bağlılığını, zorunluluk hissettikleri şartlarda ise normatif bağlılık geliştirmekte ve bunu devam ettirmektedir. Bağlılığın bu üç boyutuna değinilirken, örgütsel bağlılığın birbirinden ayrılan yanlarına vurgu yapılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Bireylerin örgüte olan bağlılığı kabullenilmiş bir itaatten çok daha fazlasını ifade etmektedir. Mowday, Steers ve Porter örgüt ile çalışan arasındaki bu bağın aktif bir bağ olduğunu çalışanların bağlı olduğu örgütü geliştirebilmek ve daha ileriye götürebilmek adına kendilerinden ödün vermeye, birtakım fedakarlıklar yapmaya hazır olduklarını ifade etmektedirler (Balay,2000).

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ile İlgili Kriterler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLAMALARINDA KULLANILAN BAZI KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanların amaçlarının aynı doğrultuda olması çalışanın örgüt değerleriyle, hedefleriyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi bunun için üstün bir çaba göstermesi varsayımına dayanan tanımlamalardır. Bu konuyla ilgili araştırma yapan kişiler, McDonald ve Makin (2000); ; Morris, Lydka ve O’Creavy (1993); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Reichers (1985); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981)
YATIRIMLAR	Örgüt bağlılığın, çalışanlara sunulan ödül ve maliyetlerden kaynaklı olduğunu ve örgütteki çalışma süresiyle doğru orantılı olduğuna yönelik yapılan tanımlamalardır. Bu konuyla ilgili çalışmaları bulunan kişiler; Sheldon (1971), Farrel ve Rusbult (1981), Becker (1960), Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973), bu konuyla ilgili Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığı ile ilgili yapmış çalışmada algılanan maliyet’ i esas almıştır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Örgüt çalışanlarının bağlılığının tutumsal (duygusal) bağlılık’ tan kaynaklandığını çalışan kimliğinin örgüt kimliğiyle özdeşleşmesi ya da çalışanın hedef ve amaçlarının örgüt hedef ve amaçlarıyla özdeşleşmesi varsayımına dayanan tanımlamalardır. Bu konuyla ilgili görüş belirten kişiler ise; Heshizer, Martin ve Wiener (1991), Kiesler ve Sakumura (1966), Farnham ve Pimlot (1990), Salancik (1977), O’Reilly ve Chatman (1986), O’Reilly ve Caldwell (1980), Schwenk (1986)

KAYNAK: Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476

1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık farklı disiplinler tarafından çok fazla araştırılan bir konu olduğu için araştırmacılar tarafında da farklı yaklaşımlar benimsenmiş ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Genel olarak üç farklı sınıflandırma mevcuttur. Örgütsel bağlılık; çoklu bağlılık, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak üç boyutlu olarak sınıflandırılabilir (İnce ve Gül, 2005).

1.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgüt çalışanlarının, örgütün değer, hedef ve amaçlarını kendi değer, hedef ve amaçları ile özdeşleştirmesi ve bunları gerçekleştirmek için örgüte üye olmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımında çalışanların örgüt tarafından manevi olarak ödüllendirildiği kişinin bundan haz duyduğu karşılığında daha fazla çaba sarfettiği bir nevi alışveriş ilişkisinin meydana geldiği düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

1.2.1.1. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, bu yaklaşımda Etzioni' nin geliştirmiş olduğu "örgüte katılım modeli"nden esinlenmişler, fakat modelin çok karmaşık olması sebebiyle ilgi görmediğini iddia etmişlerdir. Model toplamda üç bağlılık türü üzerine kurulmuştur. Ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve çıkarıcı bağlılık, Penley ve Gould bu modelin örgütsel bağlılık için fazlasıyla açıklayıcı olduğunu söylemişler, fakat bu model de görmüş oldukları bir tezatlığın anlam karmaşasına yol açabileceğini düşünmüşlerdir. Modelin iki duygusal içerikli bağlılık türüne yer vermesi, akıllarda soru işaretleri uyandırmıştır. Bunlardan ilki yabancılaştırıcı ikincisi ise ahlaki bağlılık türleridir, bu türlerin birbiri ile bağımsız olan bağlılıklar mı yoksa birbirinin zıttı kavramlarını ifade ettiği pek anlaşılamamaktadır. Bu iki bağlılık birbiri ile zıt anlamlarda kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık türü ahlaki bağlılık türünün olumsuzlu olacak ve yabancılaştırıcı bağlılığın modelde olmasının hiçbir anlamı kalmayacaktır. Penley ve Gould bu durumu netliğe kavuşturmak amacıyla ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık türlerini birbiri ile ilişkisiz değişkenler olarak belirlemişlerdir (Penley ve Gould, 1988: 45). Böyle bir durumda birbirinden

bağımsız kavramların zıttı o kavramın olmaması anlamı doğuracağı için modelde herhangi bir kafa karışıklığı yaşanmayacaktı.

- **Ahlaki bağlılık:** Bağlı olunan örgütün hedeflerinin kabulü ve bunların gerçekleşmesine katkıda bulunma olarak ifade edilebilir. Ahlaki olarak örgüte bağlı olan üye örgüt ile kendisini özdeşleştirmiş, örgüt hedef ve amaçlarına odaklanmıştır. Örgütün sağlamış olduğu başarıyı kendi zaferi, örgütün başarısız olmasını ise kendi yenilgisi gibi görmektedir (Maşlakçı, 2018).

- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Örgüt çalışanlarının, örgüt politikaları üzerinde söz hakkının bulunmadığı, çalışma stratejisiyle ilgili düşüncelerinin önemsenmediği ve alternatif iş imkanlarının da olmadığı durumlarda, örgüt çalışanının geliştirmiş olduğu mecburi bağlılık olarak tanımlanabilir (Penley ve Gould, 1988). Yabancılaştırıcı bağlılık boyutunda, çalışanın geliştirmiş olduğu bağlılık, zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Örgüt politikalarında, herhangi bir söz hakkı olmadığını düşündüğünden, örgütün başarısından ya da başarısızlığından dolayı kendilerinde herhangi bir sorumluluk hissi oluşmamaktadır. Bu sebeple zaman içinde örgüte karşı yabancılaşmaya, duygusal bir yakınlık hissetmemeye başlarlar (Penley ve Gould, 1988).

- **Hesapçı bağlılık:** Örgüt çalışanları, örgüte sağladıkları faydalar karşılığında ödüllendirilir. Örgütün; ödüllendirmiş olduğu çalışanların, bu durum karşısında geliştirmiş oldukları bağlılık türü, hesapçı bağlılık olarak tanımlanabilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Çalışanların, hesapçı bağlılık geliştirmiş olduğu durumlarda örgüt onlar için ödülleriine ulaşmakta kullanmış oldukları bir araçtan öteye geçmemektedir (Penley ve Gould, 1988).

1.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış oldukları çalışmada bağlılığı, örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte karşı, geliştirmiş olduğu psikolojik bağ şeklinde, tanımlamışlardır. Oluşan bu psikolojik bağın ise birey örgüt bütünleşmesi sayesinde geliştiğini ileri sürmüşlerdir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; özdeşleşme boyutu, uyum boyutu ve içselleştirme boyutlarıdır (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493).

▪ **Uyum boyutu:** Örgütsel bağlılıkta ilk aşama uyum bağlılığıdır. Bu aşamadaki çalışan, verilen görevleri mecbur olduğu için yapmaktadır. Örgüte karşı derin bir bağlılık hissetmemektedir. Çalışan için çıkarlar ve kazanç önceliklidir. Bu dönemde ödül kavramı da çalışan için önemli faktörler arasındadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

▪ **Özdeşleşme boyutu:** Örgütsel bağlılıkta ikinci aşama olarak ifade edilen özdeşleşme bağlılığında, örgüt üyesi diğer çalışanlarla ilişkiler kurmaya başlar. Kendini ifade etme konusunda daha rahattır. Örgüt değerlerine saygı duyar, hedeflerini önemser ve örgütte olduğu için mutluluk duymaktadır. Öncelikli amacı diğer çalışanlarla ikili ilişkilerini geliştirmektir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

▪ **İçselleştirme boyutu:** Örgütsel bağlılıkta son aşama olarak ifade edilen içselleştirme boyutunda ise, örgüt üyesi ve bağlı bulunduğu örgütün hedefleri aynı doğrultuda gelişmektedir. Örgütün amaçları, örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmeye başlanmıştır. Örgüt amaç ve değerleri örgüt çalışanın iç dünyasında kıymet bulmaya başlamış, bireysel hedeflerinin arasında yer edinmiştir (Katz ve Kahn, 1977, 384).

1.2.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile alakalı olarak kıymetli araştırmalardan bir diğeri de Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni örgütsel bağlılık kavramına 3 farklı şekilde yaklaşmıştır. Bunlar; hesapçı bağlılık, ahlaki bağlılık, ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

▪ **Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın bu boyutunda örgüt çalışanı, üyesi olduğu örgüte karşı olumlu duygular besler. Örgütün hedefleri, değerleri içselleştirilmiş, çalışan tarafından desteklenmektedir. Çalışan pozitif bir şekilde örgüte yönelmiştir (Varoğlu, 1993: 4). Örgüt üyesi bağlı olduğu kurumun hedeflerini ve yapmış olduğu işi değerli görmekte, yapmış olduğu işi ise severek ve değer vererek yapmaktadır (Schein, 1978: 65-67).

▪ **Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık türünde örgüt üyesi, örgüte karşı derin bir bağlılık hissetmez, çalışan için çıkar ilişkileri daha önemlidir. Kişi ve örgüt arasında bir alışveriş ilişkisi vardır. Örgüte üye olmalarından dolayı onlara sağlanan ödül ve kazançları göz önünde bulundurup, bunun ile orantılı olarak bağlılık duyarlar

(Bayram,2006). Hesapçı bağıllık türünde, örgütün sunmuş olduğu imkanlar ve vermiş olduğu ücret miktarı, çalışan bağıllığını doğrudan etkilemektedir.

▪ **Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Örgüt çalışanlarının yapmış olduğu davranışların sınırlandırıldığı, görev ve sorumluluklarla ilgili düşüncelerinin önemsenmemesi sonucunda oluşan, örgüte karşı negatif bir yönelim olarak nitelendirilir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

1.2.1.4. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağıllık konusu ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan bir diğeri de Kanter tarafından yapılmıştır. Kanter yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağıllığın iki farklı sistem içerisinde oluştuğunu saptamıştır. Bu sistemlerden ilki kişilik sistemi, ikincisi ise sosyal sistemdir. Bu sistemleri de kendi içlerinde bazı gruplandırmalara tabi tutmuştur. Sosyal sistemi üç farklı alt başlıkla açıklamıştır. Bunlar; grup birliği sosyal kontrol ve sistem devamlılığıdır. Kişilik sistemini de yine, duygusal, bilişsel ve normatif olmak üzere üç farklı gruba ayırmıştır. Kanter; örgütsel bağıllığın ortaya çıkışında, örgütün, üyelerine karşı uygulamış olduğu politikaların etkisinin olduğunu savunmakta ve örgütsel bağıllığın bu politikalar karşısında üç farklı şekilde oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar; kontrol bağıllığı, devamı yönelik bağıllık ve kenetlenme bağıllığıdır.

▪ **Devama Yönelik Bağıllık:** Örgüt üyesinin kendini örgüte adanması, örgütün sürekliliğine inanması ve bunun için çabalaması olarak nitelendirilebilir. Örgütten ayrılmamanın maliyetinin, örgütte kalma maliyetine oranla daha büyük olduğunu düşünürler.

▪ **Kontrol Bağıllığı:** Bu bağıllık türünde ise örgüt üyesi örgüt kurallarına sıkı sıkıya bağlıdır. Örgüt üyesi, liderlerinin emir ve kurallarını devam ettirme isteğindedirler. Kontrol bağıllığın' da örgüt üyesi örgüte karşı pozitif yönelim içerisindedir.

▪ **Kenetlenme bağıllığı:** Kenetlenme bağıllığında, örgüt üyesi örgütteki sosyal ilişkilerine değer vermekte, bunları önemli bulmaktadır. Üye kendini grubun bir parçası olarak görmekten haz alır ve mutluluk duyar, bu sayede örgütteki üyeliğini devam ettirmek ister. Örgütler, bu bağıllığı artırmak amacıyla özel gün ve

törenlere üyelerin katılımlarını sağlayarak, kenetlenme bağlılığını artırmak istemektedir (İnce ve Gül, 2005: 31–32).

1.2.1.5. Allen ve Meyer’ in Yaklaşımı

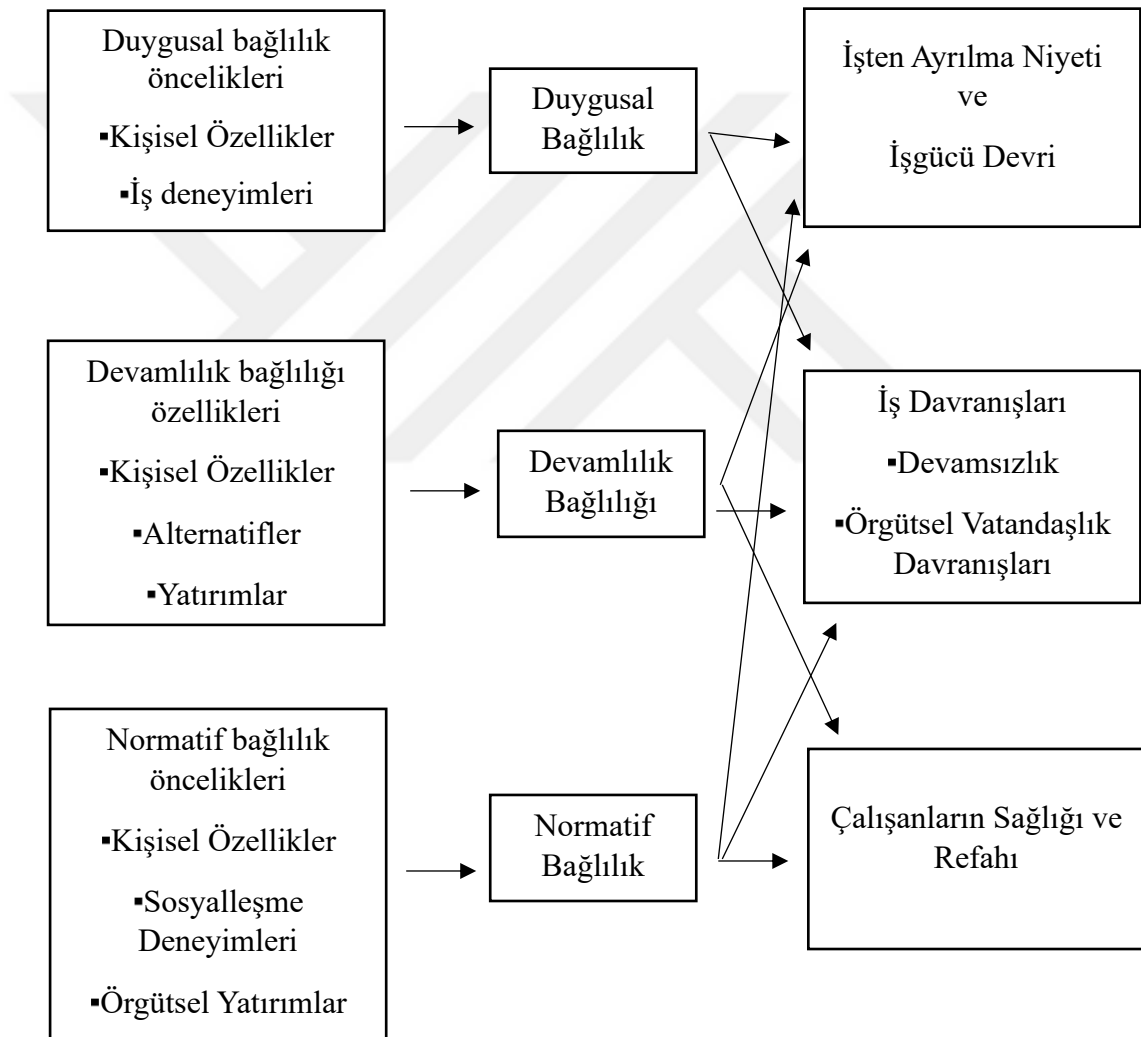
Örgütsel bağlılık konu başlığı altında yapılan kıymetli araştırmalardan bir diğeri de Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı geliştirmiş oldukları üç boyutlu örgütsel bağlılık modeliyle açıklamaya çalışmışlardır. Bu modelin ilk aşaması duygusal bağlılık, ikinci aşaması devam bağlılığı, üçüncü aşaması ise normatif bağlılıktır

Duygusal bağlılık: Örgütsel bağlılığın bu boyutunda örgüt üyelerinin, örgüte karşı olan hisleri ve duyguları yer almakta, örgütün hedef ve amaçlarının kabul edildiği ve örgüt üyelerinin bu hedefleri yerine getirmek için çaba sarf ettiği ifade edilmektedir (McGee ve Ford, 1987: 638–642).

▪ **Devam Bağlılığı:** Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın bu boyutunda örgüte üye olanların bağlı bulunduğu örgütten ayrılırsa, karşı karşıya kalacağı maliyetlerin bilincinde olduklarını, yüksek devam bağlılığına sahip çalışanların örgüte uzun süre bağlı kalacağını çünkü buna ihtiyaçları olduğunu düşündüklerini ifade etmektedir. Devam bağlılığı örgütten ayrılma maliyetlerinin artması sonucu da gerçekleşmektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın bu modelinde iki farklı bileşenin göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir: Yatırımlar ve alternatifler. Örgüte yatırım yapan çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir. Bağlı bulunduğu örgüt için şehir değiştiren, örgütte bulunduğu konum için zaman harcayan ekstra çaba harcayan işin gereklilikleri için bazı beceriler geliştiren bir çalışan bu yatırımlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Çalışan harcamış olduğu zamandan ve emekten vazgeçmek istemeyecektir. Bağlılığı etkileyen ikinci bileşen olan alternatifler de ise çalışanın birden fazla alternatifinin olması sonucunda zayıf örgütsel bağlılık geliştireceğini, çok fazla alternatifi olmayan çalışanın ise güçlü bir örgütsel bağımlılık geliştireceğini ifade etmektedir. Alternatiflerin fazlalığı ile devam bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Meyer ve Ailen, 1997).

▪ **Normatif Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın bu boyutunda, çalışan işe devam etmeyi ahlaklı bir davranış olarak görmektedir. Çalışanın normatif bağlılığı yüksek ise bağlı olduğu örgütte devam etmesi çalışan için bir zorunluluktur (Meyer & Allen, 1990:3; Meyer & Allen, 1991:67). Çalışanın yaşamış olduğu sosyalleşme deneyimlerinin sonucunda, bağlı olduğu örgüte karşı sadık kalması gerektiği inancı hakimdir. Örgütte kalmanın ahlaklı olarak en doğru karar olduğunu düşünmekte, sorumluluk duygusuyla hareket etmektedir (Kaya, 2007:44).

Şekil 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



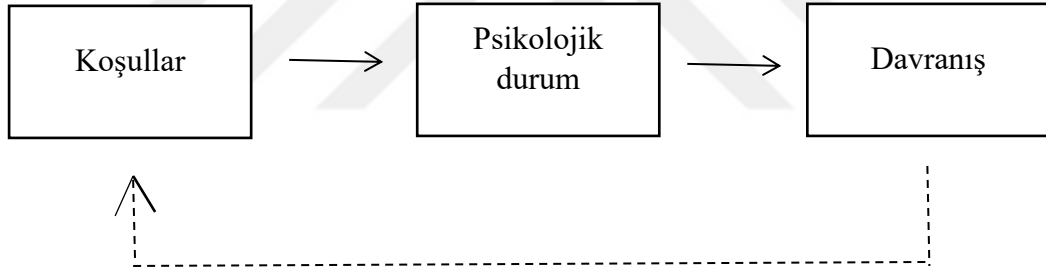
KAYNAK: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

1.2.1.6. Mowday'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konu başlığı altında yapılan bir diğer önemli çalışma ise Mowday'ın yapmış olduğu çalışmadır. Mowday örgütsel bağlılığı iki başlık altında incelemiştir. İlki tutumsal bağlılık, ikinci sıradaki ise davranışsal bağlılık'tır. Mowday tutumsal bağlılığın çalışan bireyin, bağlı olduğu kurumun hedef ve değerleriyle özdeşleşmesi sonucunda meydana geldiğini, davranışsal bağlılığın ise örgüte üye olan kişinin geçmişte yaşamış olduğu deneyimlerden dolayı örgüte karşı hissetmiş olduğu bağlılık türü olduğunu iletmiştir.

Tutumsal Bağlılık: Mowday'ın örgütsel bağlılık sınıflamasında ele almış olduğu tutumsal bağlılık, çalışan bireyin ait olduğu örgüte karşı duygusal olarak yakınlık hissetmesi, kendini örgütten ayrı olarak düşünmemesi ve o kurumla bütünleşmiş olmasıdır.

Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

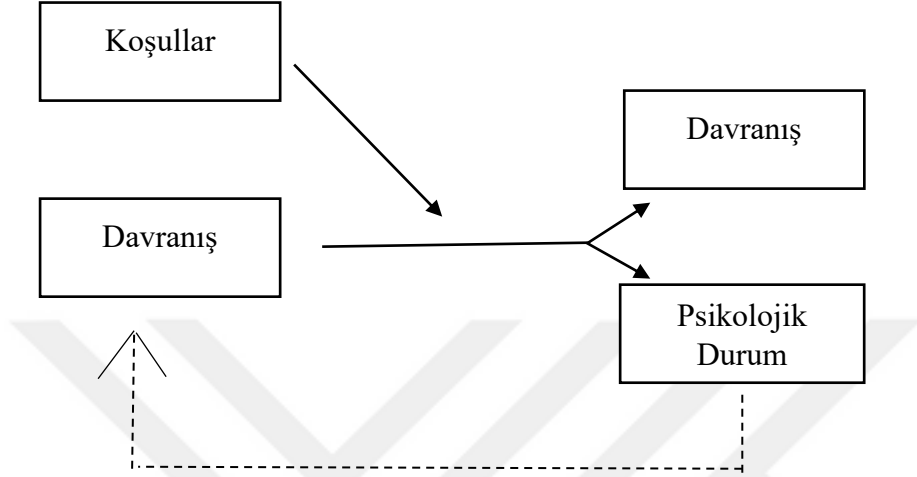


Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", HRM Review, 1(1), s.63; akt: S. Doğan ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 29, s.41

Şekil 2' de oklar örgütsel bağlılığın neden sonuç ilişkisini, kesikli olan çizgiler ise örgütsel bağlılığı sürekli bir hale getiren değişkenleri ifade etmektedir. Koşullar çalışanların psikolojik durumuna etki eder. Bu durum çalışan davranışlarının sürekli bir hale gelmesine neden olur. Bu olay örgüsü çalışanın örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:41 akt: Taşar, 2017).

Davranışsal Bağlılık: Mowday' ın sınıflandırmasının bu aşamasında çalışan, davranışlarından ötürü örgüte bir bağ oluşturmuş, bağlılık kurmuştur. Uzun süre aynı işi yapan insanlar, örgüte bağlı kalmaya, aynı işi yapmaya isteklidirler.

Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", HRM Review, 1(1), s.63; akt: S. Doğan ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 29, s.42

Şekil 3'te çalışan davranışları, bazı sebeplerden dolayı sürekli hale gelmektedir. Bu durum çalışanın kendisini örgüte bağımlı hissetmesine neden olmaktadır. Yaşanan bu psikolojik olaylar çalışanda geri besleme etkisi göstermekte ve örgüte olan bağımlılığı yükseltmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42 akt: Taşar, 2017).

1.2.1.7. Katz ve Kahn' ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda Katz ve Kahn' ın sınıflandırması, ödül sistemine dayanmaktadır. Sistem içsel ve dışsal ödüllerin ayırımına dayanmakta, dış ödüller araçsal devreyi ifade ederken iç ödüller ise anlatımsal devreyi ifade etmektedir. Çalışanların örgüt içindeki davranışlarının, iç ve dış ödüllerin toplamından meydana geldiği belirtilmektedir. Örgüt çalışanları bu sınıflandırmada ödüllere dayanan devreler olarak görülmekte, bu devrelerin ayırımı ise çalışan bireylerin kendilerini örgüt sistemine adapte edişinin, kendilerini işe adanmanın niteliğini ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977).

1.2.1.8. Wiener'ın Sınıflandırması

Wiener, örgütsel bağlılığı tanımlarken iki farklı tanımlama yapmıştır. Bunlardan ilki araçsal güdüleme ikincisi ise örgütsel bağlılıktır. Araçsal güdüleme çıkarıcı, yararcı, kendisi için hesaplar yapan, kendi menfaatlerini düşünecek şekilde davranma eğilimi gösterilmesi iken, örgütsel bağlılık örgüt hedeflerinin içselleştirilerek örgüt yararına davranma, hedeflerine ulaşmasında yardımcı olma isteği ile davranılmasıdır. Araçsal güdüleyici davranışlarda yönelim kişinin kendisi iken, örgütsel bağlılıkta eğilim örgüte yöneliktir. Bu sınıflandırmanın bir diğer ismi ise değişimsel bağlılıktır (Akt. Balay, 2000).

1.2.1.9. Argyris'in Sınıflandırması

Chris Argyris örgütsel bağlılık konusunu iki başlık altında incelemiştir. Bunlardan birisi içsel bağlılık, bir diğeri ise dışsal bağlılıktır. İçsel bağlılıkta, çalışanın örgüt içinde kendi kaderiyle ilgili söz hakkı vardır. Örgüt çalışanlara kendi kaderlerini tayin etme hakkı tanımış, çalışanlardan örgütsel konularda inisiyatif almasını beklemektedir. Çalışan örgüt içindeki görevlere katılım sağlamayı gönüllü olarak kabul eder. Bu bağlılık türünde çalışanın içsel bağlılığı artmaktadır. Çalışanlar örgütün kendilerinden olan beklentilerine, kendi istekleri ve sağlamış oldukları yüksek içsel motivasyonla karşılık vermektedirler (Doğan, 2006:70). Dışsal bağlılık konusunda ise örgüt çalışanlarının kendi kaderlerini tayin hakkının olmadığı, belirlenen hedeflerin, stratejilerin tamamının örgüt tarafından belirlendiği, örgüt tarafından değerlendirildiği, çalışandan beklenen tek şeyin örgütün koymuş olduğu değerler ve kurallar doğrultusunda hareket etmesi gerektiği, örgütsel yönetim ve performans değerlendirme süreçlerine katılım ve konulmuş olan hedefler konusunda, herhangi bir söz hakkının bulunmamasıdır. Böyle bir ortamda ise çalışanda, dışsal bağlılık oluşmaktadır (Argyris, 1998:99)

Tablo 2. Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklılıklar

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
▪ Görevler yönetimce belirlenmektedir. ▪ Verilen görevleri yapmak için taşınması gereken davranış tarzları yine yönetimce belirlenmektedir ▪ Çalışanların performans hedefleri yönetimce belirlenmektedir. ▪ Hedeflerin önemi yine yönetim tarafından belirlenmektedir.	▪ Görevler çalışanlar tarafından belirlenmektedir. ▪ Verilen görevleri yapmak için taşınması gereken davranış tarzları başka kişiler tarafından belirlenir. ▪ Çalışanı zorlayan, mücadele içeren ve meydan okuması gereken performans hedefleri yönetim ve çalışan tarafından beraber belirlenir. ▪ Hedeflerin önem seviyesi çalışan tarafından belirlenir.

Kaynak: Chris Argyris; (1998), “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, Harvard Business Review, May-June, s.100; Selen Doğan (2006), Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s.72.

1.2.1.10. Balcı’ nın Sınıflandırması

Balcı örgütsel bağlılığı sınıflandırırken O’ Reilly ve Chatman’ ın örgütsel bağlılık sınıflandırmasına çok benzeyen bir sınıflandırma yapmıştır. Örgütsel bağlılığı üç başlık altında değerlendiren Balcı bağlılığın ilk aşamasında uyum, ikinci aşamasında özdeşleşme, üçüncü aşamasında ise içselleştirmeden bahsetmektedir

Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk aşaması uyumdur. Uyum aşamasında çalışan örgüte karşı olan tutumunda örgüt hedefleri ve menfaatinden çok, kendisini mecbur hissettiği için, ceza almaktan korktuğu için ya da ödül almak için bazı şeyleri yapmaktadır. Çıkar ilişkisi söz konusudur. Birey terfi, ödül ve çıkarları için uyum göstermektedir (Bursalıoğlu, 1994).

Özdeşleşme: Çalışan örgütsel bağlılığın bu aşamasında, kendini ifade edebildiği ölçüde ve diğer kişilerle kurmuş olduğu iletişim, sağlamış olduğu ikili ilişkiler oranında değişim göstermektedir. Özdeşleşme aşamasında çalışan örgütü ile bütünleşme aşamasına girmektedir.

Örgütle özdeşleşen çalışan, örgüt hedef ve amaçlarını benimser, başarı ve başarısızlıklardan kendisine pay çıkartır. İlk başlarda temel ihtiyaçlarını gidermek, çalıştığı işten zevk alma gibi konular sebebiyle örgütüne bağlı olan çalışan, bu koşulların ortadan kalkmasından sonra bile örgüte olan bağlılığını devam ettiriyorsa, özdeşleşme aşamasına geçiş yapmıştır. Özdeşleşme çalışanın bir anlamda örgütle kişisel bütünleşmesi olarak adlandırılmaktadır (Başaran, 2000).

İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın son aşaması içselleştirme'dir. Bu aşamada çalışan ve örgüt arasında değer ve hedef birliği vardır. Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt hedeflerini hiçbir zorlama olmadan değerli görmekte, başarıya ulaşması için çalışmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu aşamasında birey ve örgüt arasındaki değerlerin karşılıklı olarak uyum içinde olduğu görülmektedir. Örgütsel değerler çalışanlar üzerinde etkili, davranışlar konusunda yönlendiricidir (Bursalıoğlu, 1994).

1.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgüt üyelerinin, geçmişte olan davranışları neticesinde örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir (Mowday and et al,1982, p.25). Bağlı olduğu örgütten çok, göstermiş oldukları davranışlara karşı geliştirilen bağlılık türüdür. Örgüt üyeleri belli bir davranışta bulunduktan sonra bunu tekrarlar ve buna devam ederler. Davranışlarına karşı geliştirmiş oldukları bu bağlılığa anlamlar yükler ve bu davranışlarına meşru zemin oluştururlar. Bağlılığın bu türünde gösterilen bu tutum sergilenen bazı davranışların sürekli olarak tekrarlanmasına sebebiyet vermektedir (Meyer ve Allen,1991, p. 62; Oliver, 1990, p. 20).

1.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı, yan bahis yaklaşımıyla açıklamaya çalışmıştır. Yan bahisler yaklaşımı, çalışanın sergilemiş olduğu standart davranışları, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan bazı kazanımlarıyla bağdaştırmasıdır.

Bu standart davranışların sergilenmeye devam edilmesi sonucunda ise örgüte olan bağlılık artacaktır (Becker, 1960). Çalışan örgüte katılım sürecinde bazı yan bahisler yapar, bu doğrultuda hareket eder, bu durum onun gelecekteki kararlarını da etkiler.

Çalışan örgütten ayrılırsa bazı maliyetlere katlanmak durumunda kalacaktır, kişi bu maliyetlere katlanmamak için örgütte kalmaya devam etmektedir (Becker, 1960). Becker' e göre kişilerin bağlılıkların artıran yan bahis unsurları dört başlıktan oluşmaktadır. (İlsev, 1997: 31-34; akt. Gül, 2002).

▪ **Toplumsal Beklentiler:** Çalışanların içinde bulunduğu toplumun bakış açısını önemsemesi, bu konuda önemli bir etkidir. Toplum tarafından baskılara maruz kalmama adına yan bahisler geliştirilebilir. Toplumun sürekli olarak iş değiştiren birine hoş bakmaması bu konuya güzel bir örnektir. Kişi bu bakış açısından rahatsızlık duyduğu için, örgüte olan bağlılığını geliştirecektir (İlsev, 1997: 31-34; akt. Gül, 2002).

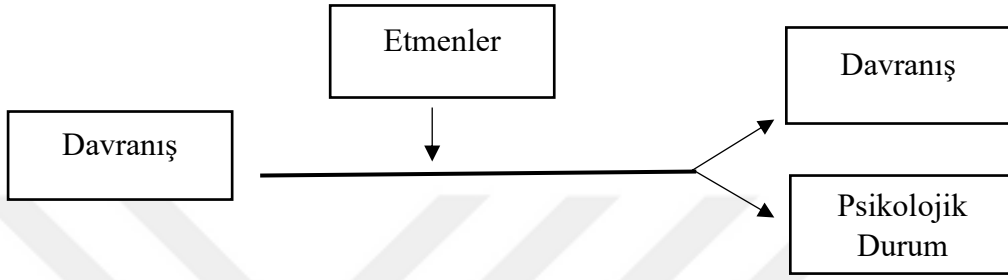
▪ **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin beslenmiş olduğu bir diğer kaynak, bürokratik düzenlemelerdir. Küçük bir örnek vermek gerekirse, her ay düzenli olarak emeklilik aylığı için maaşından kesinti yapılan bir çalışan, bürokratik düzenlemelerden kaynaklı çalıştığı örgütte yollarını ayırmaz, orada çalışmaya devam eder, çünkü oradan istifa edip ayrılırsa, emeklilik aylığına hak kazanamaz. Kazanımlarını korumak adına örgüte olan bağlılığını artırma yoluna gider (İlsev, 1997: 31-34; akt. Gül, 2002).

▪ **Sosyal Etkileşimler:** Howard Becker, sosyal etkileşimlerin' de yan bahis kaynaklarından olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, herhangi bir kişinin, şimdiye kadar insanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi korumak istemesi. İnsanlar tarafından dürüst olarak algılanan, sözüne güven duyulan bir kişinin, bu algıyı korumak adına yalan konuşmaması. Böyle bir durumda kişi, dürüst davranışlara karşı bağlılığını artıracaktır (İlsev, 1997: 31-34; akt. Gül, 2002).

▪ **Sosyal Roller:** Becker' in yan bahisler yaklaşımının bir diğer kaynağı, sosyal rollerdir. Birey, içinde bulunduğu konumun, üstlenmiş olduğu rolün gereklerine uyum sağlamış olabilir. Başka bir rolü üstlenmeye, başka bir konuma geçmeye kendini hazır hissetmeyebilir, ya da oraya bir türlü uyum sağlayamayabilir (İlsev, 1997: 31-34; akt. Gül, 2002).

Yan bahis yaklaşımına göre, bağlılığın temelinde ekonomik şartlar yatmakta, kişi örgütten ayrılması durumunda yaşayacağı parasal, sosyal ve psikolojik sıkıntılara katlanmamak adına, örgüte bağlı kalmayı bir zorunluluk olarak görmektedir. Parasal kayıpların miktarı arttıkça, kişinin örgütsel bağlılığı artacak, örgüte olan üyeliğini korumak adına hata yapmaktan kaçınacaktır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671-184).

Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



KAYNAK: Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

1.2.2.2. Salancik' İn Yaklaşımı

Salancik tıpkı Becker gibi davranışların, örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmiştir. Salancik için örgütsel bağlılık, çalışanın yapmış olduğu davranışlara ve örgüte karşı hissettiği güçlü inanca, bağlanması durumudur. Bu yaklaşımda tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum önemlidir. Çalışan bireyin, davranışları ve tutumları arasında uyum söz konusu değilse, kişide gerilim ve stres yaratmaktadır. Bunun aksi olduğunda yani davranışlar ve tutumlar arasında uyum söz konusu olduğunda, çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır. Salancik ve Becker' in bakış açıları arasındaki temel fark, Becker kişinin davranışlarına devam etmemesi halinde bazı kazanımlarını kaybedeceğini ve bu yüzden bağlılık oluşturduğunu ifade ederken, Salancik' in bakış açısında davranış, psikolojik olarak devam ettirme isteği ağır basmaktadır (Çatır, 2009).

1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bir örgütü meydana getiren iç ve dış bileşenlere karşı hissedilen bağlılık miktarının toplamı olarak nitelendirilmektedir (Balay, 2000). Çalışanların bağlı oldukları örgüte, işlerine, örgüt müşterilerine, örgüt yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına göstermiş oldukları bağlılık seviyesinin her biri için farklı olduğunu kabul etmektedir. Çoklu bağlılığın ölçülmesi için öncelikle bu grupların neler olduğu belirlenmelidir. Sendikalar, müşteriler, çalışanlar, yöneticiler ve kamuoyu bu gruplardandır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütlerin asıl varlık sebebinin bu grupların amaçlarına hizmet etmek olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlar ile İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramı ile alakalı olarak, genel kabul görmüş tek bir tanımlama bulunmamaktadır. Farklı disiplinler tarafından araştırmalara konu olmuş, hakkında çok fazla tanım bulunan ve zaman zaman da başka kavramlar ile karıştırılabilen bir kavramdır. Tezimizin bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösteren bazı kavramların tanımlamalarına yer vereceğiz. Bunlar; işe bağlılık, mesleğe bağlılık, mesai arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat ve itaat.

1.3.1. Mesleğe Bağlılık

Bu terim ilk olarak Greenhaus tarafından kullanılmıştır. Greenhaus mesleğe bağlılığı; kişinin hayatı boyunca bir mesleğe ya da kariyer yapmaya kendisini adanması, olarak açıklamıştır. Mesleğe bağlılık kavramını da üç başlık altında açıklamıştır (Pinar, 2020).

- **İşe İlişkin Sergilenen Davranış:** Çalışan bireyin, yapmış olduğu mesleğe karşı geliştirmiş olduğu genel kanılar, olarak nitelenmektedir.
- **Mesleki Planlama:** Çalışanların, kariyer planlamaları yapmalarıdır.
- **İşin Önemli Görecelikte Olması:** Çalışanların, iş ve özel hayat arasında bir tercih yapmasıdır. Kişinin mesleğinin, hayatının hemen her anında yanında olmasını ifade etmektedir.

Mesleki bağıllık, belirli bir alanda bireysel yeteneklerini ve uzmanlığını geliştirme çabası içinde bulunan çalışanın, yapmış olduğu girişimler neticesinde mesleğini, hayatının neresinde konumlandığı ile ilgilidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s. 4). Mesleki bağıllık, çalışan bireyin mesleğinin, hayatında ne denli önemli olduğunu, hayatının ne kadar merkezinde olduğunu ifade eden algılardır (Can Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleki bağıllığı yüksek çalışanlar, mesleğin gelişip büyümesini önemsediklerinden dolayı, bilgi paylaşımı konusunda fazlasıyla isteklidirler (Lin, 2007).

Örgütsel ve mesleki bağıllık, alanında uzman kişileri bünyesinde barındıran şirketler için çok değerli kavramlardır. Araştırmalar örgütsel ve mesleki bağıllığı yüksek olan çalışanların örgüte artı değer kattığını, örgütteki etkinlikleri arttırdığını göstermektedir. Örgütteki etkinlik düzeyinin artışı sağlamak amacıyla, çalışanlara tanınan imkanların artırılması, başarılarının ödüllendirilmesi ile aynı anda hem örgütsel hem de mesleki bağıllığı artırmak ve ortaya çıkartmak mümkündür (Çöl, 2004, s. 6).

1.3.2. İşe Bağıllık

İşe bağıllık terimi ilk kez Kahn (1990) tarafından konu edinmiştir. Çalışanların işlerini yaparken kendilerini, duygusal ve fiziki olarak işe adanmışlardır (Kahn, 1990: 694). Çalışanların, psikolojik olarak işiyle özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir (Blau, 1985:578). Çalışanların bağlı oldukları örgütlerde, örgüt tarafından benimsenmiş hedef ve kurallara bağıllık göstererek, fazladan efor sarfetmeleri ve bunları yaparken istekli olmalarıdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

İşe bağıllık düzeyi, diğer çalışanlara oranla yüksek olan çalışanlar, iş hayatında daha mutlu ve daha enerjik olmakta iş yaparken daha hevesli ve istekli olmakta, iş becerileri daha gelişmiş olmaktadır (Bakker ve Albrecht, 2018: 4-5). İşe bağıllık derecesi yüksek olan çalışanlar yüksek performans göstermekte, örgüte maksimum seviyede katkı sağlamaktadırlar (Kanten, 2012). İşe bağıllık seviyesi yüksek olan çalışanların, iş doyumları yüksek, motivasyon seviyesi yüksek ve çalışma performansları da yüksektir (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Sosyal bir varlık olan insanın diğer insanlar ile ikili ilişkiler kurması, onlarla duygusal ve manevi bazı şeyler paylaşması, insan doğası gereği bir zorunluluktur. Bu durum insanların iş hayatına da yansımakta ve araştırmacılar tarafından konunun aydınlatılabilmesi adına göz ardı edilememektedir.

Meslek arkadaşlarına bağlılık, diğer çalışan bireylerle özdeşleşmek, onlara karşı bağlılık duygusu geliştirmektir. Meslek arkadaşlarına bağlılık, bazı zamanlarda menfaat sağlamak için bir araç olarak kullanılabilirken, bazı zamanlarda ise bir amaç olabilmektedir (Balay, 2000 akt; Mercan, 2006). Birlikte mesai yapan, aynı işyerini paylaşan, beraber zaman geçiren çalışanlar karşılıklı olarak bir bağlılık duygusu geliştirmektedir. Çalışanlar için işten ayrılmak demek kurmuş olduğu dostluklardan ve arkadaşlıklardan da ayrılmak anlamına gelecektir (Çöl, 2004, s. 6; Wallace, 1992, s. 236).

Çalışanlar örgüt içinde diğer grup üyelerinden çok, kendi grup üyeleriyle bağlantı kurmakta ve daha fazla yakınlık hissetmektedirler. Aralarındaki güçlü bağ, işle ilgili yaşanan tüm problemleri aşmalarında destek olmakta, bu durumun farkında olan çalışanlar dayanışma ruhu içerisinde birbirlerine karşı bağlılık duygusunu daha fazla geliştirmektedirler. Bu durum mesleki anlamda ve örgütsel anlamda bağlılığın artırılmasına yardımcı olacaktır (Balay, 2000 akt; Mercan, 2006).

1.3.4. Örgütsel Sadakat

Sadakat, bir bireyin bir ülkeye tam ve istekli olarak kendisini adanmasıdır. Buradaki ülke, herhangi bir örgüte, kuruma bir olay ya da amaca bağlanmayı ifade etmektedir (E. Koç, 2002: 50 akt; H. Koç, 2009: 203). Örgütsel sadakat ise; çalışanların kendi menfaatlerinden çok, bağlı olduğu örgütün menfaatlerini gözetmeyi, bu menfaatlere duyarlılık gösteren üyelerin davranış biçimlerini, nitelendirmektedir (Kang, Lee, Lee and Choi, 2007:114). Örgütsel sadakat örgüt çalışanlarının, örgüt dışındaki kişilere karşı bağlı bulunduğu örgütten övgüyle bahsetmeyi, gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumayı, zor durumlarda bile örgütüne bağlı kalmayı ifade etmektedir (Podsakof, Mackenzie, Paine and Bachrach, 2000:514).

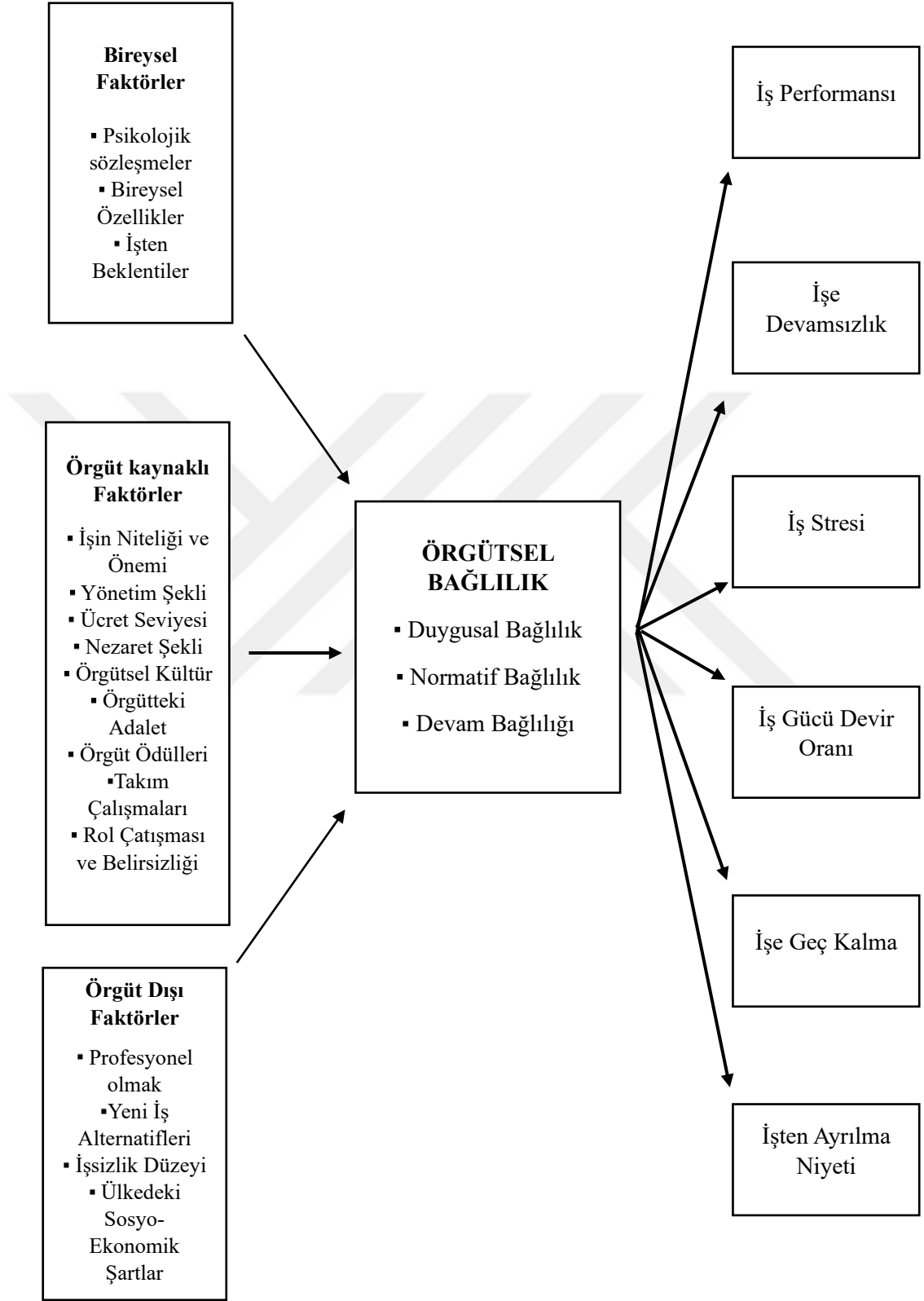
Örgütsel sadakat, genel olarak bir örgüte, bir gruba ya da bir kişiye karşı beslenen duyguların dışı vurumu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sadakati yüksek bir çalışan, örgüt ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün görmekte, önceliğini örgütten yana kullanmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008:88). Herhangi bir örgüte, kişiye veya nesneye karşı geliştirilen aidiyet hissinin en üst basamağı, sadakat duygusudur. Sadakat duygusu, psikolojik bir durumun yansımasıdır. Bu sebeple çalışanlarda sadakat duygusu oluşturmak, çok zor ve önemli bir meseledir (Koç, 2009: 204).

1.3.5. İtaat

Örgütsel kabullenme ya da örgütsel uyum olarak da adlandırılan, örgütsel itaat ilk olarak genel uyumluluk davranışları konu başlığı altında Smith, Organ & Near (1983) tarafından araştırmaya konu edinmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517 akt: Karaaslan vd. 2009: 141). İtaat, güçlü bir otorite tarafından verilmiş olan kesin bir emre dayalıdır. Kişiler verilen emirlere uymadığı takdirde ceza ile karşılaşacaklarını bildiklerinden itaat etmektedirler.

Örgütsel bağlılık dışarıdaki etmenlerden kaynaklı olmamakta, içsel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel bir durum olarak gerçekleştiğinden dolayı da dışsal bir müdahaleyle itaat duygusunun oluşturulması mümkün değildir (Balay, 2000). Bireyler itaatkârlığı, bağlılığın bir yansıması olarak görmektedir. Oysa ki bu durum yanlıştır. Mahkumlar verilen emirlere itaat göstermektedirler, fakat cezaevine bağlılık duyma gibi durumları yoktur. İtaat olmadan hissedilen bağlılık duygusu anarşik düzene sebebiyet vermektedir, çünkü bireyler bağlı olduğu örgüt yararına faaliyetlerde bulunacak, bu durum da birçok farklılığa sebebiyet verecektir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise örgüt için atılması gereken önemli adımların atılmasında, alınması gereken önemli kararların alınmasında yetersiz kalınmasına sebebiyet verecektir. Çünkü itaat duygusuna sahip olan çalışanlar, örgüt yararına herhangi bir katkı yapmayı düşünmeyecek, söylenenleri uygulamaya devam edecektir. Bu durum yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına engel olacaktır (Varoğlu, 1993 akt: Mercan, 2006).

Şekil 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



KAYNAK: Suluıman, 2002 akt: Yüceler, 2009

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler için çalışan bağlılığını etkileyen faktörlerin bilinmesi, günümüz dünyasında elzem bir durumdur. Büyük firmalar, ulusal çapta hizmet veren işletmeler, çalışan sayısı yüksek kurumlar örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik önlemler almakta, her yıl düzenli olarak çalışan bağlılığı anketleri yapmaktadır. Yapılan anketler sonucunda çalışanların istekleri, yaşanan problemler, kurumun gelişimi, çalışan performansının düşük olma sebepleri araştırılarak, bunlara çözümler üretilmeye çalışılmakta, kurum performansına etki eden, zarar veren uygulamalardan kaçınılmaya çalışılmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile alakalı olarak çokça araştırılma yapılmış ve örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Kişisel faktörler başlığı altında; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdem seviyesi konuları işlenecektir. Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler, başlığı altında ise ücret düzeyi, işin niteliği, yönetim tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt kültürü gibi konulara değinilecektir. Örgüt dışı faktörlerde ise yeni iş imkanları, piyasanın durumu, şirket hacmi ve işsizlik konularına değinilecektir.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen faktörlerden birisi de hiç şüphesiz kişisel faktörlerdir. Bunlar; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem ve kişisel özelliklerdir. Yazımızın devamında bağlılığı etkileyen kişisel faktörlere değinilecektir.

1.4.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden biri de yaştır. Örgüte üye olan bireyin yaşının, örgütsel bağlılık konusunda etken faktörlerden biri olduğuna dair yapılan çok fazla çalışma vardır. Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi ölçümlemeye çalışan Lodahl ve Kejner (1965) yaptıkları araştırmada, farklı yaşlardaki çalışanların, çalışma hayatından beklentileri nelerdir? sorusunun cevabını aramış ve ulaştıkları sonuçta, yaş ve örgütsel bağlılık arasında, pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır (Çakır, 2001: 107).

Örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olma sebebi, yaşlı bir bireyin hali hazırda çalışmakta olduğu işini bırakması, çalışmakta olduğu işine devam etmesinden, daha maliyetli olacaktır. Bunun bilincinde olan çalışanın, örgüte olan bağlılığı artacaktır (Rowden, 2000: 31). Bu çalışmalar ışığında yaş faktörünün önemli bir etken olduğunu ifade etmek gerekir. Genç bireyler, yaşlı bireylere oranla daha çabuk iş bulabilmekte bu durum da yaşlı olan bireylerin örgütsel bağlılığının daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Tokmak, 2018: 51).

1.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör ise cinsiyet faktörüdür. Bağlılık konusunda etken faktörlerden olan cinsiyet, bu konu içerisinde en tartışmalı alt başlığa sahip olma özelliğini de elinde bulundurmaktadır. Bunun en büyük sebebi cinsiyet ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların net ve kesin sonuçlara ulaşamamış olması ve bu konuda araştırma yapan kişilerin ortak bir paydada buluşamamasıdır (Tokmak, 2018: 50).

Hızla gelişen dünyamız, bazı değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Toplumsal olarak geçmişten günümüze gelen bazı görüşlerin biraz esnediği, kadınların ev işleri, çocuk yetiştiriciliği, yemek yapma gibi sorumluluklarının artık değiştiğini, modern toplum yapısının cinsiyetçi yaklaşımlara pek de hoş bakmadığı, ama kadınların genel kabul görmüş sorumluluklarının da ortadan kalkmadığı ve bunun yanında kadınların iş hayatında daha aktif olarak, rol aldığı görülmektedir. Bu yaşanan değişimler ışığında yapılan birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar dan bazıları kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu söylerken, yapılan diğer çalışmalar erkeklerin örgüte olan bağlılık oranının kadınlara oranla daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 109).

Kadınların, örgütsel bağlılığının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu savunan araştırmacılar konuyu şu şekilde açıklamaktadır. Kadınların örgüt içindeki kariyer basamaklarını erkeklerden daha zor tırmandıkları, bulundukları konuma ulaşmak için erkeklerden daha fazla çaba sarf ettikleri ve yaşadıkları bu zorlukların şirket içindeki konumlarını daha da değerli hale getirdiğini savunmaktadırlar (Çırpan, 1999: 60).

Erkeklerin, örgütsel bağlılık oranlarının kadınlara kıyasla daha fazla olduğunu savunan araştırmacılar konuya başka bir pencereden bakmışlardır. Erkeklerin, kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve çok daha iyi bir ücret karşılığında çalıştığını, bu durumun örgüte olan bağlılığı, daha fazla arttırdığı ifade edilmiştir. Başka bir çalışmada ise kadınların geleneksel rollerini her zaman ön planda tutmakta olduklarını ve iş hayatının onlar için ikinci planda kaldığı düşüncesi savunulmuştur. Bu durumun ise kadınların örgüte olan bağlılıklarını, düşürdüğü ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

1.4.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, bağlılığı etkileyen bir diğer faktör bireylerin medeni durumudur. Alternatif iş imkanlarıyla karşılaşan bekar bireyler, evli olan bireylere oranla daha cesur ve daha girişken olmaktadır. Evli olan bireylerin bazı sorumlulukları vardır, ekonomik olarak bazı riskleri almak istemeyeceklerdir. Sonuç olarak bekar kişilerin örgüte olan bağlılığı daha düşük, evli bireylerin örgütsel bağlılığı ise daha yüksek olacaktır (Gündoğan, 2009). Yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin medeni durumlarının, devam bağlılığı ve normatif bağlılığıyla pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu bilinirken, medeni durum ve tutumsal bağlılık arasında, olumlu herhangi bir ilişkiye rastlanamamıştır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa, 2006).

Evli olan erkek çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek, evli olan kadın çalışanların örgütsel bağlılığı ise düşüktür. Evlilik, erkekler için düzenli bir hayat anlamına gelirken, kadınlar için sorumlulukların ve iş yükünün artması, anlamlarına gelmektedir (Cengiz, 2001).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, evli bireylerin örgütsel bağlılık oranlarının yüksek olduğunu, bekar bireylerin ise örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonucunu vermektedir. Evli olan bireylerin hissetmiş olduğu sorumluluk hissi, işsiz kalma korkusu, yatırım ve kazanımlarını koruma ihtiyacı, örgütsel bağlılık oranını artıran en önemli hususlardandır. Bekar bireylerde ise hissedilen sorumluluk hissinin düşük olması, kolaylıkla yeni iş imkanları bulacağına olan inancı, örgütsel bağlılığı azaltan temel etkenlerdir.

1.4.1.4. Eğitim

Eğitim, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli husustur. Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkiyi ölçümleyen birçok araştırmacı örgütsel bağlılık ve eğitim arasında, ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu dile getirmişlerdir. Kişilerin eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütten beklentileri de artmaktadır. Beklentilerin karşılanmadığını gören çalışan, örgütten ayrılmak isteyecek, alternatif iş olanaklarına yönelecektir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, örgütte kendi eğitim seviyesine uygun olan pozisyonlarda çalışmak isteyecek, örgütteki kariyer planlamasını, bu gelişmeleri göz önünde bulundurarak yapacaktır. Örgütteki devamlılığı, kariyerini geliştirmeye yönelik olacaktır. Örgütün çıkarlarından çok, kendi çıkarları önceliklidir. Tüm bunların ışığında yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel bağlılığı düşük olacaktır (Çöl ve Gül,2005). Çalışanların eğitim seviyesi, çalışma hayatına olan bakış açısını değiştirmekte ve çalışma hayatına farklı anlamlar yüklemektedir. Hayat koşullarının izin verdiği ölçüde eğitim alan kişiler, eğitim seviyesi düşük bireylere oranla hayata farklı bir pencereden bakmaktadırlar. İş hayatına erkenden girmek yerine, eğitim görmeyi tercih edip, nitelikli işgücü olarak iş hayatına geç giriş yapmaktadırlar. Bu insanlar, harcamış oldukları zamanın ve eğitime yapmış oldukları yatırımın karşılığı olarak, daha yüksek ücret ve iyileştirilmiş çalışma koşulları istemektedirler. Onlar için iş hayatı, sadece para kazanıp hayatını idame ettirebilecekleri bir ortamdan ibaret değildir. İş hayatına bakış açıları; sosyal statü kazandıkları, ikili ilişkiler kurup bunları geliştirebilecekleri, saygınlık kazanabilecekleri bir araçtır (Çakır, 2001, s.111 akt: Gündoğan, 2009 s.26).

Çalıştığı iş kolunda yüksek eğitim görmüş bireyler, kendi iş kollarında farklı iş alternatiflerini değerlendirmek isterler. Çünkü bu bireyler kendi meslek dallarında eğitim görmüş, nitelikli işgücüne sahip olduğunu düşünen kişilerdir. Burada bireylerin örgüte olan bağlılıkları, kendi mesleki bağlılıklarından daha düşüktür. Kişiler, örgüte değil mesleklerine bağlıdır.

Eğitim seviyesi düşük olan bireyler ise, örgüte karşı olan sahiplik duygusundan dolayı, örgütten ayrılmak istemeyecek ve örgüte olan bağlılık seviyesi yüksek olacaktır (Uygur, 2015, s. 45 akt: Pınar, 2020 s. 22).

Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, mesleki kariyerlerini geliştirmek adına, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından öncelikli görmekte bu doğrultuda hareket etmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan bireyler ise, iş bulamama kaygısından dolayı, örgüte karşı yüksek bağlılık hissetmektedirler (Başyigit, 2006 s. 45).

1.4.1.5. Kıdem Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör kıdem düzeyidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, örgütteki çalışma süresinin ve kişilerin yaşının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Konuyla alakalı olarak çalışma yapanlar (Angle ve Perry, 1981; Hall ve dostları, 1970; Hrebiniak, 1974; Sheldon, 1971 akt: Gündoğan, 2009).

Örgüt içindeki pozisyonunu konunun dışında tutmak şartıyla, örgüt bünyesinde geçirilmiş olan zamanın, örgütsel bağlılığa etki ettiği görülmektedir, örgüt bünyesinde geçirilen zaman arttıkça örgütsel bağlılığın alt boyutlarının hepsinde artış yaşandığı görülmektedir (Taşkaya, 2009).

Bulunmaktan haz duymadığı bir pozisyonda devamlılık bağlılığıyla örgütte kalmaya devam eden bir çalışanın, belli bir süre sonra istemiş olduğu pozisyona gelmesi halinde tutumsal ve normatif bağlılığında anlamlı bir boyutta yükseliş gerçekleşmektedir. Tüm bu koşulların içinde çalışanların hangi pozisyonda olduğu önemlidir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütte geçirilen süre bireyler için önemlidir. Kişilerin örgütte geçirmiş olduğu zaman dilimi arttıkça, örgüte yönelik yapmış olduğu yatırımların seviyesi de artmaktadır. Zaman içinde yapılmış olan bu yatırımların korunması adına, bunları kaybetmeyi göze alamayan kişilerin örgütte kalma istekleri yüksektir. Örgütsel bağlılık ve kıdem arasında, olumlu bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Çöl ve Gül, 2005)

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden örgütsel faktörler; yönetim tarzı, işin önemi ve niteliği, iş grupları, karar alma süreçlerine katılma, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi konulardan meydana gelmektedir (Glisson ve Durick, 1988, s.67)

Bir başka tanımlamada ise, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler konu başlığı altında; işin niteliği, ücret düzeyi, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt kültürü ve yönetim tarzı konularına yer verilmektedir (Cohen, 1992, s. 544 akt: Pınar, 2020 s.24).

Bu çalışmada ise örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler, işin önemi ve niteliği, ücret düzeyi, yönetim şekli, rol çatışması ve rol belirsizliği, gözetim, örgütsel adalet, takım çalışması, örgütsel ödüller ve örgüt kültürü konu başlıkları altında tanımlanacaktır.

1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi, yapılan işin örgüt içinde ya da dış dünya da, çalışanların hayatlarına olan etkisi olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000). Alt düzeydeki çalışanlar için, bireysel faktörler örgütsel bağlılık düzeyine daha fazla etki ederken, üst düzey çalışanlar açısından örgütsel faktörler, örgütsel bağlılık düzeyini daha fazla etkilemektedir (Cohen, 1992).

Bir işin önemi ve niteliği, işin kapsamı, çalışan tarafından işin ne kadar önemli görüldüğü, örgütsel faktörlerin içerisinde yer alır. Yapılan iş, çalışan tarafından ve toplum tarafından ne kadar önem görürse, bu işe yüklenen anlam ne kadar büyükse, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi o derece yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991).

İşin içeriği ne kadar zenginse, örgütsel bağlılık oranı da buna bağlı olarak artmaktadır. Çalışanların, yapmış oldukları işe bakış açısı, bütüncül bir bakış açısıyla gerçekleşmektedir, bu durum iş karmaşıklığı olarak da adlandırılmaktadır. İşler karmaşıklaştıkça çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi de artmaktadır (Erdoğan, 1996).

Çalışanların, yapmış oldukları işi önemli görmeleri ve yaptıkları işten zevk almaları, örgütsel bağlılık seviyesinin artmasında, önemli bir rol oynamaktadır. İş yaparken yaşanan zorluklar, kazanç, işin önemi, alınan sorumluluk ve işe yüklenen anlam örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Ersoy, 2007).

Monoton bir çalışma ortamındansa dinamik bir çalışma ortamı, kişilere verilen görevlerin fazla olması, onlara yüklenmiş olan sorumluluklar, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini artıracaktır. Sıradan bir çalışma hayatı çalışanların bağlılığını azaltırken, rekabetçi bir çalışma ortamı örgütsel bağlılığı artıracaktır (Aras, 2016)

1.4.2.2. Ücret Düzeyi

Bireylerin, çalışırken ki öncelikli amacı ücret kazancıdır. Bireyler, bakmakla yükümlü olduğu insanların ve kendisinin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla paraya ihtiyaç duymaktadır. Çalışan bireylerin kazancı kişilerin gelişimlerine katkı sağlar, psikolojik olarak rahatlatır ve geçimini bu kazançtan sağlar. Günümüz dünyasında kazanç, ekonomik olarak bağlayıcı bir unsurdur. Kişiler zorunlu ihtiyaçlarını, mal ve hizmet alımlarını gerçekleştirmek için paraya ihtiyaç duymaktadır (Bülbül, 2007 akt: Pınar, 2020)

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur, çalışanların harcamış olduğu emek karşılığında kazanmış olduğu ücrettir. Ücret, örgüt içinde ve bireylerin özel hayatlarında statü belirleyen bir olgudur. Ücretler işin önemini artırırken, çalışanlara verilen yüksek ücretler örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar ücret seviyesinin devam bağlılığıyla doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yapılan bir araştırmada ise ücret miktarı ile normatif ve tutumsal bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Düşük ücrete çalışan bireyler, yüksek ücretli iş tekliflerinde örgütten ayrılmak isteyecektir. Devam bağlılığı ve ücret miktarı arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı, iş alternatiflerinin olmadığı yerlerde kişilerin mecburiyetten örgüte olan bağlılığını devam ettirdiği, tamamen maddi sebeplerden dolayı oluşturulan bir bağlılık türüdür. Bu durum göz önünde bulundurulduğu zaman, ücret miktarı arttıkça, kişinin devam bağlılığı da artacaktır.

Çalışanlar ücret konusunda adil bir dağılım beklemekte, isteklerini bu yönde belirtmektedirler. Ücret sisteminin adil olması örgüte olan bağlılık seviyesini önemli ölçüde artıracaktır (İnce ve Gül, 2005, s.73 akt: Şimşek, 2013, s.46).

Düşük ücret düzeyinde çalışan bireyler, daha iyi imkanlara sahip iş alternatifleri aramaya başlar. Başka bir iş arayan bireyden de örgütsel bağlılığının yüksek olmasını beklemek yanlış olacaktır. Düşük ücret politikası ile hizmet veren kurumların, personel devir hızları yüksek olmaktadır (Eren, 1993).

1.4.2.3. Yönetim Tarzı

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğeri, örgütün nasıl yönetildiğidir. Yönetim tarzı, çalışanların örgütsel bağlılığında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönemler arası yönetim anlayışları farklılık göstermektedir.

Yönetim tarzı, yöneticilerin, çalışanlarla ilişki kurarken benimsemiş olduğu yaklaşım tarzını ve onlara bir şeyleri yaptırırken izlemiş olduğu yöntemleri ifade etmektedir (Lunderberg, 1992). Her geçen gün bireyler değişmekte, bu doğrultuda beklentileri de değişmektedir. Günümüz dünyasında kontrole dayalı yönetim anlayışı artık karşılıklı bulmamaktadır (Gabarro, 1991). Yönetimi elinde tutma hırsı, örgütsel performansın önüne geçmemelidir (Bulut, 2003).

Örgütte çalışan bireylerin, örgüte karşı olan davranış, hal ve tutumlarına etki eden bir diğer unsur yönetim tarzıdır. Aşırı merkeziyetçi bir anlayışın olduğu, sert kuralların bulunduğu, çalışanlara güvenin olmadığı örgütlerde bağlılık, düşük olacaktır. Bunun aksine çalışanlara güven duyulan, yönetim tarzı olarak yenilikçi bir tavırla personellerine yaklaşan, çalışan bireylere değer veren örgütlerde, örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır (Balkan, 2018 akt: Pınar,2020).

Örgüt içinde olaylara ben merkezli yaklaşım sergileyen, çalışanlara emirler vererek onlardan çalışmalarını beklemek, çalışan bireylerin varlığına saygı duymayan yönetim anlayışları örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Örgüt içinde çalışanların fikirlerine saygı duyulursa, kişilerin işle ilgili düşüncelerine önem verilirse çalışanların özgürlük alanlarının geniş olması durumunda ise çalışanların örgüte karşı olan bağlılık seviyesi artacaktır (Balkan, 2018 akt: Pınar, 2020).

Yönetici olan bireylerin, çalışanlara işle ilgili olarak tanımış olduğu çalışma serbestisi ve inisiyatif alabilme yetkisi, çalışanlar tarafından olumlu karşılanır ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır (İnce ve Gül, 2005). Yöneticilerin çalışanlarla aynı frekansı yakalayabilmesi, onlarla aynı dilden konuşabilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan, yöneticisini daha iyi tanıma fırsatına sahip olacak, yöneticisinin değer yargılarına yaklaşırken daha pozitif bir tavır sergileyecektir (Rowden, 2000). Çalışanlara verilmiş olan görevler, yüklenmiş olan sorumluluklar çok önemlidir. Örgüt içinde sorumlulukları azaltılan bir çalışanın, örgütsel bağlılığının azaldığı görülmektedir. Üst düzey görevlerde üstlenilen sorumluk daha fazla olduğundan üst düzey pozisyonundaki kişilerin bağlılığı daha yüksektir (İnce ve Gül, 2005).

1.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir başkası rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarıdır. TDK rol kelimesini tanımlarken; bir işin gerçekleşebilmesi için bir kişinin ya da bir şeyin yapması gereken görev, şeklinde tanımlamıştır.

Rol çatışması, çalışanların birbiriyle çalışmakta olan iş veya taleplerle aynı anda karşılaşmasıyla ortaya çıkar. Bir çalışan, kendisinden yapılmasını beklenen bir işi ya da talebi gerçekleştirirken, diğer işi ya da talebi yerine getirirken, zorlanması olarak ifade edilebilir (Fisher, 2001, s.143 akt: Öztürk ve Şeremet, 2021). Aynı zamanda rol çatışması, kişilerin beceri ve özelliklerinin o rol için uygun olmadığı durumlarda ya da kişilerin birden fazla role aynı anda bürünmeye çalışmasıyla da ortaya çıkabilir (Erdoğan, 1996 akt: Öztürk ve Şeremet, 2021). Bunun yanında rol çatışması, örgüt çalışanı bireyin bir işi yaparken, örgüt içinden ya da dışından kişilerin talepleri karşısında hissettiği karmaşıklık ve uyumsuzluk hissi olarak nitelendirilebilir (Katz ve Kahn, 1997).

Rol belirsizliği durumu ise, kişilere verilmiş olan rollerin sınırlarının, çalışana tam olarak tevdi edilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışandan istenenlerin, beklentilerin ve taleplerin ne olduğunun şeffaf bir şekilde anlatılmaması, kendisine işle ilgili bilgilerin eksik iletilmesi, örgüt içindeki belirsizlikler gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Van Sell ve diğerleri, 1981).

Bir çalışan, kendisinden beklenen performansı açığa çıkarabilmek adına, kendisine verilmiş olan rolün gerekliliklerine uygun davranıp, ona verilmiş olan sorumlulukların sınırlarının neler olduğunu iyi bilmelidir. Kendisine verilmiş olan rolün gerekliliklerinin bilinmemesi ya da eksik bilinmesi hallerinde, rol belirsizliği durumu ortaya çıkmaktadır (Ahmad ve Taylor,2009). Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları, örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkili kavramlardır. Bu kavramlar birbirlerini olumsuz ya da olumlu yönde etkileyebilme gücüne sahip terimlerdir. Bu ilişkinin yönünü tayin eden güç ise, örgütün uygulamış olduğu yönetim stratejileridir (Öztürk ve Şeremet, 2021).

1.4.2.5. Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri gözetim faktörüdür. Yöneticiler tarafından yapılan her işin gözetim altına alınması, çalışan bireylerde bir özgüven eksikliğine sebep olmaktadır. Çalışan yapacağı işlerle ilgili kararlar almak yerine yöneticiler tarafından alınan kararlara uymayı tercih etmektedir. İnisiyatif almadan her türlü sorumluluktan kaçmakta, işle ilgili sorumluluğu tamamen yöneticilere yüklemektedir. Baskıcı bir şekilde gözetim altında çalışan bireyler psikolojik olarak kendilerini yetersiz görmeye başlamakta, işle alakalı olan sorunlarla savaşmak yerine, sorunlardan kaçmayı tercih etmektedir (Varoğlu, 1993, 50, akt: Gündoğan, 2009, s.31).

Çalışanlara karşı baskıcı bir gözetim uygulamadan, sadece olayların bir göz tarafından takip edildiğini hissettirerek, bu konuyla ilgili kendilerine geri dönüşler sağlamak, çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracak bir unsur olacaktır (Salancik, 1977, s.18. akt: Gündoğan, 2009, s, 32).

Yöneticiler tarafından sürekli gözetim altında çalışan bireylerin, yapmış oldukları işle alakalı olarak, duymuş oldukları iş tatmini azalmaktadır. Çalışanlar, işi yapacak kadar donanımlı olsalar dahi yöneticiler tarafından yapılan sürekli bir gözetim, çalışan performansını düşürmekte, kendilerini yetersiz hissetmelerine sebebiyet vermektedir. Sürekli gözetim yerine gerekli görülen durumlarda denetim yapılması, çalışanlara bu konuyla alakalı olarak geri dönüşler sağlanması, çalışanların bazı durumlarda inisiyatif almasına izin verilmesi örgütsel bağlılığı arttıracaktır (Gündoğan, 2009, s,32).

1.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan örgütsel adaletin üç boyutu mevcuttur. Bunlar; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet' tir (Işık vd., 2012, akt: Bal, 2014, s, 2).

Çalışanlar için örgütsel adalet, örgüt içinde gerçekleşen dağıtım, işlem ve işleyiş, etkileşim gibi konular üzerinden değerlendirilmektedir. Çalışanlar oluşturmuş olduğu bu kriterler üzerinden kendilerine bir örgütsel adalet algısı oluşturmaktadır. Kaynakların dağıtımı konusunda oluşan adalet algısına dağıtımsal adalet, bu kaynakların dağıtılması sırasında alınmış olan kararlara ilişkin oluşan adalet algısına işlemsel adalet, örgütteki farklı konumda bulunan ya da aynı konumda iş yapan çalışanların birbiri ile olan etkileşimlerine ise etkileşimsel adalet ismi verilmektedir (Cameron, Cropanzano ve Vandenberghe, 2007; Colquitt ve Greenberg, 2003: 165, akt: Bal, 2014, s, 1).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan ilk çalışma Adams tarafından yapılmıştır. Adams' ın eşitlik kuramında, çalışanların başarıya ulaşabilmeleri, işleriyle alakalı tatmin olabilmeleri çalışma ortamındaki eşitlik ya da eşitsizlik ile alakalı bir durumdur (Luthans, 1997: 197, akt: Bal, 2014, s, 2).

Çalışma ortamında gerçekleşen eşitsizlik, bir adaletsizliktir. Eşitsizliğin olduğu bir çalışma ortamında, öfke, saldırganlık, doyumsuzluk ve olumsuz duygular çalışanların hayatlarında yer edinecektir (Adams,1965: 276, akt: Bal, 2014, s, 2).

Örgütsel adalet, yöneticileri tarafından verilen kararların, çalışanlarca nasıl algılandığıyla ilgili olan bir durumdur (Witt, 1993:19, akt; Gündoğan, 2009, s, 34). Çalışanlar arasında yapılan görev dağılımı, mesai saatlerine uyum, yetkilendirme, ücret politikası, verilen ödüller gibi yönetim bazlı kararların değerlendirilmesi aşamasıdır. Örnek verecek olursak bir işyerinde çalışan ve birbirine benzer işleri yerine getiren iki çalışanın farklı ücretler karşılığında çalıştırılması durumunda, düşük ücretle çalıştırılan personelin, örgütsel adalet algısı zayıf olduğu yönünde gelişecektir. Bu çalışan, örgütsel adaletin olmadığını düşündüğü bir yerde, güçlü bir örgütsel bağlılık geliştiremeyecek ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005, s.76-77, akt: Gündoğan, 2009 s,34).

1.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Ödüllendirme sistemi, örgüt çalışanlarının örgüte yapmış olduğu katkılara, yetkinlik ve yeteneklerine ve piyasa değerleri ile orantılı olarak çalışanlarını ödüllendirmek için izlemiş olduğu politika, süreç ve uygulamalardır (Armstrong, 2002, s,4. akt; Yürür, 2005, s,6).

Örgütsel bağlılık, içsel ve maddi ödüller karşısında değişkenlik göstermektedir (Loscocco,1990, s.152-177). Ödüller örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Terfi alma, ödemeler, yan gelirler, statü geliştirme gibi bireysel ödüller örgütsel bağlılığı artıran önemli etkenlerdendir (Keles 2007, s.63).

İşinde başarı gösteren, yüksek performans sergileyen, iş konusunda örnek bir çalışan olan bireylere, örgüt tarafından verilen ödüller çalışana teşekkür etmenin başka bir yoludur (Barutçugil, 2004, s.450).

Ödüllendirme sisteminin amacı, örgütü nihai hedeflerine taşıyan nitelikli işgücünü elinde tutmak ve onları gelişime sevk etmektir. Örgüt, çalışanlarının gelişimini önemsiyor ve bu konuda çalışanlardan emek bekliyorsa, kendini geliştiren nitelikli çalışanlarına değerli ödüller ile teşekkür etmelidir. Nitelikli işgücünü örgüt içinde tutmak istiyorsa, çalışanlara dağıtılan ödüllerin dış piyasalarda dağıtılan ödüller ile dengeli olması zorunludur (Lawler, 2000, s,106. akt; Yürür, 2005, s,10).

Örgütler temel amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yetenekli çalışanları örgüt bünyesine toplamalı ve bunları örgütte tutabilmelidir, bunun da en etkili yolu ödüllendirme sistemidir. Ödüllendirilen çalışanlar motive olur yaptığı işten haz duyarlar. Çalışanlar yaptıkları önemli işler karşılığında ödül alırlarsa, kişisel olarak haz hissedip, başarı hissini yaşamaktadırlar. Yapılan iş karşılığında beklenen ödül örgüt tarafından çalışanlara verilmelidir, aksi takdirde ödüllendirme sistemi amacından sapacaktır. Örgüt tarafından çalışanlara verilen ödüller beklentinin üstünde, altında ya da beklenenle aynı olabilir. Bu durum çalışanların haz doyumunu ve örgüte olan inancını önemli ölçüde etkileyecektir (Yalçın ve Özgen, 2010: 364. akt; Usta, 2012, s,10).

Ödüller, çalışanların performansını artırmanın yanında, örgütsel bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Çalışanlar yaptıkları işler karşılığında ödüllendiriliyor ve bu ödüller beklentisini karşılıyor ise çalışanların iş performansı artar, işini her zaman en iyi şekilde yapmak ister, daha az hata yapar ve işlerini daha hızlı tamamlar. Ayrıca kurum içindeki adil ödüllendirme sistemi kurum dışındaki iş gücünün de dikkatini çeker, bireylerin kuruma yönelik olan algılarını değiştirir. Çünkü her birey yaptığı işin değer görmesini ister, takdir edilme hazzını yaşamak ister. Nitelikli işgücü bu tür durumlarda, ödüllendirmenin adil yapıldığı, emeklerinin karşılık bulduğu kurumlara geçmeye başlar (Usta, 2012, s,12).

1.4.2.8. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, takım çalışmasıdır. Modern örgüt yapılarında takım olgusu, işine motive olan bireylerin oluşturmuş olduğu sinerjiden yararlanmanın etkili bir yoludur. Takım halinde çalışan bireylerin bilgi birikiminden, becerilerinden ve yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanılabilir ve örgüte olan bağlılıkları artırılabilir (Güçlü ve Okçu, 2015, s,50).

Günümüz modern dünyasının dinamikleriyle gelişmiş olan örgüt kavramı, öğrenme biriminin artık bireyler olmadığını, takımların birer öğrenme birimi olduğunu, bizlere söylemektedir. Bireyler değil takımlar öğrenir. Takımlar öğrenirse, örgütlerde öğrenir (Senge, 2007, s,19. akt; Güçlü ve Okçu, 2015 s, 51).

Takım çalışmasında hizalama kavramı büyük önem arz etmektedir. Hizalama, bir grup çalışanın tek bir çalışan edasıyla işlem yapmasıdır. Bazı gruplarda enerjileri uyuşmayan çalışanlar bir arada olabilir. Bu durum takımın hizalanmamasına sebep olur, hizalanmamış bir takım ise boşa harcanmış enerjidir. Grup içinde maksimum emek ve çaba gösteren bireyler olabilir, fakat bu verimlilik takım çalışmasına dönüşmeyecektir. Tam aksi durumda takımların hizalandığı varsayılırsa, çalışan bireylerin enerjileri uyum içinde olur, bireyler ortak bir paydada buluşur, enerji kaybı yaşanmaz. Örgütlerin istemiş olduğu sinerji tamda bu aşamadan sonra ortaya çıkmış olur (Senge, 1998:255, akt. Güçlü ve Türkoğlu, 2003, s, 7). Bir takım tarafından alınan ortak kararların seviyesi arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıkları da o derece artmaktadır. Bireylerin alınan kararlara katılım sağlaması, örgüt yönetimi tarafından çalışanlara değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

Çalışanların bu durum karşısında geliştirmiş oldukları psikolojik değer algısı örgüte olan bağlılığı artıracaktır (Korsgaard ve diğerleri, 1995, s.61).

Takım çalışması, örgüt çalışanlarının daha planlı çalışmalarını, yeniliklere çok daha hızlı bir şekilde ayak uydurmalarını, motivasyonlarının yüksek olmasını, paylaşım duygularını geliştirebilmelerini, daha kaliteli ve daha verimli bir iş çıkartmalarını sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten duymuş oldukları hazzı geliştirmelerini sağlamaktadır (Gündoğan, 2009, s, 37).

1.4.2.9. Örgüt Kültürü

Örgütlerde çalışan bireylerin, örgüte olan bağlılıklarının devam edebilmesindeki en önemli kriter, bireysel hedeflerine ulaşabilmesidir. Fakat her çalışan bağlı olduğu örgütte mutlu ve huzurlu çalışmamakta, hayat şartlarının gerektirdiği yükümlülükleri karşılamak adına çalışmaya devam etmektedir. Böyle anlarda çalışanların psikolojik olarak bir çöküntü içinde olduğu, işinden zevk almadığı, örgütsel hedef ve amaçlardan uzak bireysel sorunlarıyla ilgilendiği ifade edilebilir. Tamda bu noktada örgüt kültürü, tüm bu problemlerin giderilmesinde büyük rol oynayacak, önemli bir faktördür (Özdevecioğlu, 1993, akt. Demir ve Öztürk, 2011, s,20).

Örgüt içindeki iletişim ve bireyler arasındaki ikili ilişkilerde örgüt kültürünün çok önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki birlikteliği sağlar, ben yerine biz kavramını geliştirir, bireylerin örgüte ve birbirlerine olan bağlılığını artırır (Çırpan ve Koyuncu,1998). Örgütleri çalışanlarıyla birlikte değerlendirmeli onları çalışanlarından ayrı düşünmemeliyiz. Örgütlerin bazı özellikleri, olaylara karşı bakış açıları kendine has olmaktadır. Bunlar örgüt kültürünün birer parçasıdır. Örgütler çalışanlarıyla ne kadar bütünleşir, onları hedef ve amaçlarına inandırır, çalışanlarını bu amaç ve hedefler doğrultusunda güdülerse, çalışanların örgüte olan bağlılığı artacak, nitelikli işgücünü kaybedilmemiş olacaktır (Demir ve Öztürk, 2013, s,18). Örgütler zaman zaman bazı tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt üyeleri herhangi bir tehlikeyle karşılaştıkları zaman, örgütsel değerler ve örgütsel bağlılıkla bütünleşeceklerdir. Böyle bir durumda örgütsel bağlılığı destekleyen güç ise örgütsel kültür olacaktır (Başyigit, 2006, s,61, akt. Gündoğan, s, 33). Örgüt kültürü güçlü olan bir kurumda, örgüt çalışanları örgüt değerlerini kabul eder ve

örgüte karşı bağlılık hisseder (Robbins,1993:598, akt. Demir ve Öztürk, 2013 s, 22). Örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür birbirinden ayıramayacak iki kavramdır. Örgütsel bağlılığın, çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde hissedilmesinin en büyük sebebi örgüt kültürüdür. Örgütlerde gelişen yeni kültürlerin bütçeleme süreçlerinin değer kaybetmesi, örgütsel bağlılığa verilen önemin arttığıının en büyük göstergesidir (Subramaniam and Mia, 2003: 392, akt. Çavuş ve Gürdoğan, 2008, s, 30).

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüte olan bağlılığı etkileyen bazı örgüt dışı faktörler bulunmaktadır. Bunlar; ülkenin sosyo-ekonomik durumu, profesyonellik, ülkedeki işsizlik seviyesi, yeni iş bulma imkanları, sektörün içinde olduğu durum gibi etkenlerdir. Bu konu başlığı altında profesyonelliğe ve yeni iş bulma olanaklarına yer vereceğiz.

1.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılığın içinde yer alan bir kavramdır. Çalışanın mesleki değerlere önem vermesi bunları içselleştirmesi ve mesleği ile özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005, s.84). Profesyonel bireyler, kendi kuralları olan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket edebilen, mesleki olarak bazı oluşumlara üye olan bireyler olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005, s.84).

Sosyologlar, örgütsel çatışma ve profesyonellik kavramlarıyla alakalı bazı çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu iki kavramın örgüte olan bağlılık ve çalışan performansı ile ilişki içinde olduğu iddaa edilmiştir. Fakat yapılan çalışmalarda profesyonellik çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını da meydana getirmiştir. Mühendislik, tıp ve hukuk alanlarında mesleğe bağlılık ve örgüte olan bağlılık aynı anda geliştirilmeye çalışıldığı için ortaya bir ikilem çıkmaktadır. Bağlı olunan örgüt mesleki gelişime destek veriyorsa, örgütsel bağlılık artarken, mesleki bağlılık azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.84- 85). Bu yaşanan problemin çözülmesi hususunda, mesleki değer ve örgüt değerlerinin bütünleştirilmesi, profesyonellerin olaya bakış açısını değiştirebilecektir. Örgüt ve mesleki değerlerin bütünleşmesi sonucu yaşanan bıkkınlık, devamsızlık ve örgütten ayrılma isteği sonlandırılabilir. Profesyonel kariyer fırsatları ve otonomi gibi uygulamalar işten duyulan hazzı ve örgütsel bağlılığı yükseltebilir (İnce ve Gül, 2005, s.84-85).

1.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Herhangi bir örgütte çalışan bir bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli unsurlardan biri de yeni iş bulma imkanıdır. Sadece çalışanların bireysel yetenekleriyle ilgili olmayan bu durum, globalleşen dünya, sektörel durum ve bulunulan ülkenin sosyo-ekonomik koşullarıyla yakından ilişki içindedir (İnce ve Gül, 2005, s.85). İş bulma olanaklarının az olması çalışanların örgütsel bağlılığını artıran bir unsurdur. Ekonomik problemlerin yaşandığı dönemlerde kişiler iş bulamayacağını düşündüğünden bağlı olduğu örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık geliştirmektedirler (Balay, 2000, s.67). Yeni iş bulma imkanlarının az olması sebebiyle, örgütsel bağlılığın artışa geçtiği hususunda araştırmacılar, genel olarak aynı düşünceye sahiptirler (Gilbert ve Ivancevich, 1999, s.385-397). Dışarıda yeni iş bulma potansiyeli yüksek olmasına rağmen örgütle özdeşleşmiş olan bireylerin, iş bulma potansiyeli düşük bireylere oranla daha fazla örgütsel bağlılık geliştirmesi beklenen bir durumdur. Kişilerin eğitim durumu, örgütten ayrılma isteğini etkileyen bir unsurdur. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanın yeni iş bulma olanağı, eğitim seviyesi düşük olan bir çalışana göre daha yüksektir (İnce ve Gül, 2005, s.86).

1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, örgüt çalışanlarının bağlılık seviyesine göre olumsuz ya da olumlu olabilmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri makul seviyelerde olmadığı sürece örgüt çalışanlarının yüksek seviyedeki bağlılığı, örgütün hızla dağılmasına sebebiyet verebilecekken, makul ve kabul edilebilir seviyedeki hedefleri olan örgütler, yüksek düzeydeki bağlılığa sahip çalışanlarla birlikte istedikleri sonuçlara ulaşabileceklerdir (Balay, 2000).

Örgüte olan bağlılığa yönelik araştırmalara bakılarak söylenebilir ki, davranışsal sonuçlar örgütsel bağlılıkla en güçlü ilişkileri barındıran sonuçlardır. Güdülenme, iş doyumunu, örgütte kalma isteği ve güdülenme örgütsel bağlılıkla olumlu ilgili olumlu sonuçlar verirken, devamsızlık ve iş değiştirme örgütsel bağlılık konusunda olumsuz sonuçlar vermektedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık seviyesinin, çalışanlara ve örgüte olan etkileri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar

düşük dereceli bağlılık, orta (ılımlı) dereceli bağlılık ve yüksek dereceli bağlılık' tır (Randall, 1987).

1.5.1. Düşük Dereceli Bağlılık

Örgüte karşı düşük dereceli bağlılık, çalışanların örgüt ile aralarında gelişen bağın zayıf olduğunu, örgütün hedef ve amaçlarının çalışan tarafından önemsenmediğini gösteren bir durumdur. Düşük dereceli bağlılık, zorunluluk bağlılığı ya da Allen ve Meyer'in (1990) devam bağlılığı olarak da isimlendirilebilir. Devam bağlılığında örgüte yapılan yatırımlardan dolayı kalma isteği görülmektedir. Devamlılık bağlılığı kapsamında yapılan yatırımları, emeklilik hakkı, kariyer, kıdem, iş arkadaşlarıyla kurulan ikili ilişkiler ve yapılan işte edinmiş olduğu bazı yetenekler olarak sıralayabiliriz (Koç, 2009, s, 206).

Düşük dereceli bağlılık ya da devam bağlılığı, çalışanların örgütü ile aralarında psikolojik olarak aidiyet duygusunun zayıf olduğunun göstergesidir. Düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanlar, örgüt tarafından aslında istenmeyen çalışan profili oluşturmaktadır. Çünkü bu insanlar karşılarında çıkan ilk fırsatta örgütünden ayrılarak başka bir örgüte geçiş yapacaktır (Koç, 2009, s, 206).

Örgütsel anlamda düşük dereceli bağlılık gösteren çalışanlar, kişisel olarak sorumluluk almamakta, bireysel çaba gerektiren konularda geri durmakta, takım çalışmasının zorunlu olduğu işlerde ise uyum sağlayamamaktadırlar. Bu profile sahip bireyler, örgüt tarafından duygusuz çalışanlar olarak isimlendirilmektedir. Düşük dereceli bağlılık gösteren çalışanlar bağlı olduğu örgüte zarar vermektedirler. Örgütle iş ilişkisi geliştiren ticari ortakların örgüte olan güveni sarsılmakta, gelişen durumlara karşı reaksiyon verilememekte ve örgüt maddi olarak kayıplara uğramaktadır (Bayram,2005:135 akt. Koç, 2009, s, 206).

Çalışanların örgütleriyle arasında kurduğu bağın zayıf olması, örgütsel bağlılık seviyesinin de düşük olmasına neden olacaktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgütsel hedefleri ve amaçları gerçekleştirmek için çaba sarfetmez. Çünkü örgüte karşı duygusal olarak bir yakınlık hissetmemekte, zorunlu oldukları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Düşük dereceli örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz bazı etkileri vardır (Pınar, 2020, s,28).

▪ **Olumlu sonuçları:** Çalışanların örgüt üyeliğinden ayrılırken zorluk yaşamaması ve ayrıldığı zaman fiziksel ve psikolojik olarak kendini özgür hissetmesi, başka bir örgüte geçiş yapmak için vaktini başka iş imkanlarına harcaması, dikkatini oraya yoğunlaştırması çalışan potansiyellerini daha etkili bir şekilde kullanmak amacıyla çok önemlidir. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyin örgütten ayrılması, diğer örgüt üyesi çalışanlar için olumlu olmakta, örgütte kalıp çalışmaya devam eden bireyler arasındaki bağ güçlenmektedir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 24; Balay, 2014, s. 93 akt. Pınar, 2020, s,28).

▪ **Olumsuz sonuçları:** Çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip olması, kariyer hedeflerini ve meslek hayatını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yöneticiler, sorumluluk bilincine sahip ve çalışma performansları yüksek olan bireylere örgütsel bağlılığı düşük bireylere oranla daha fazla sorumluluk ve daha fazla görev verecektir. Böyle bir durumda gözden çıkarılmaya hazır halde bulunan, örgüte karşı bağlılık seviyesi düşük olan bireyler mesleki anlamda problemler yaşamakta kariyer hedeflemesi olsa bile o basamakları çıkamamaktadır (Randall, 1987, s. 463, 93 akt. Pınar, 2020, s,28).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın, örgütler açısından olumsuz ve olumlu yönleri değerlendirildiğinde, örgüt içindeki çalışma ortamının bozulması, örgüt içindeki düzenin zedelenmesi, yaşanan bu olumsuz durumların dışarıdan bakıldığı zaman örgüt imajına zarar vermesi gibi sonuçları olacağından olumsuz olan tarafların daha fazla olacağını ifade etmek mümkündür (Başyigit, 2006: 68-69 akt. Şekerci,2022, s,52).

1.5.2. İlmli (Orta) Dereceli Bağlılık

İlmli ya da orta dereceli örgütsel bağlılık, çalışanların deneyimli olduğu fakat örgütsel hedeflerin ve örgütsel değerlerin tam olarak içselleştirilmediği bağlılık düzeyidir. Çalışanlar bireysel kimliklerinden vazgeçmek istememekte örgütün onları değiştirmesine izin vermemektedir. Örgütün temel değer ve hedefleri önemsenmekte, bunlara değer verilmektedir. Örgüt için bu durum olumlu bir kriter olarak değerlendirilmektedir. İlmli derecede bağlılık gösteren çalışanlar yöneticiler tarafından yüksek dereceli bağlılık gösteren bireyler kadar önem görmemekte dikkat

çekememektedirler. Bu durum çalışanlar tarafından moral ve motivasyon kaybına yol açmakta, bağlılık seviyesinin artmasına engel olmaktadır. Örgüte karşı kısmi bir bağlılık gösteren bu kişiler örgüt ve bireysel değerler arasında kalıp, ikilik yaşamaktadır. Bu durum karar alma süreçlerinde birçok olumsuzluğa yol açmakta, iş konusunda problemlerin yaşanmasına sebep olmaktadır (Agun, 2011).

İlımlı derecede bağlılık gösteren çalışanlar zaman zaman bazı sorunlara yol açabilirler. Örgüt yönetiminde herhangi bir yönetici pozisyonuna getirildiği zaman, örgüte ve işverenlere karşı tam anlamda bağlılık hissetmediğinden dolayı başarısız bir yöneticilik örneği sergilemektedirler (Vural, Beril, Akıncı; Coşkun, Gül, 2007:152). İlımlı derecede bağlılığa sahip bireyler toplumsal bir sorumluluk ve örgütsel menfaatler arasında bir çatışma yaşayıp örgüt işleyişinde problemler çıkmasına yol açmaktadırlar (Saldamlı, 2009:41).

İlımlı seviyede örgüte bağlı çalışan kendisini tamamen örgüte bağlı hissetmemektedir. Çalışan ve örgüt değerlerinin çakıştığı bazı alanlar bulunmaktadır. İlımlı bağlılık ya da normatif bağlılık kelimesi de kullanılabilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 25 akt. Pınar, 2020, s,29).

İlımlı düzeyde kendisini örgüte bağlı hisseden çalışan örgütte kalmasını ahlaki olarak doğru bir davranış olarak görmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67 akt. Pınar, 2020, s,29). İlımlı seviyede örgütsel bağlılık gösteren çalışanların olumlu bazı yönleri de bulunmaktadır. Örgüte karşı sınırlı bir bağlılık hissetmesinden ötürü, sistemin onu bazı kalıplara sokmasına izin vermemekte, bireysel kimliğini korumaktadır. Bireysel kimliğini korumaya çalışırken örgütteki görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için uğraşmaktadırlar. Hizmet yılları fazladır, örgütten ayrılmak istemezler, iş tatminleri yüksektir. Bu bağlılık düzeyinde çalışan örgüt ile arasında dengeli bir bağlılık seviyesi oluşturmaktadır (Randall, 1987, s. 463-464; Wiener, 1982, s. 423 akt. Pınar, 2020, s,29).

1.5.3. Yüksek Derecede Bağlılık

Yüksek seviyede örgüte bağlılık gösteren çalışanlar bağlı bulunduğu örgüte güçlü bir tutumla bağlılık göstermektedirler. Yüksek derecede örgüte bağlılık çalışanlara yüksek ücret ve mesleki alanda başarı imkanları sağlamaktadır. Örgüte

karşı olan bağlılığı yöneticileri tarafından takdir gören çalışanlar, sadakatinin karşılığında üst pozisyonlara getirilerek ödüllendirilebilmektedirler. Bu çalışanlar örgütteki geleceklerinden umutlu, iş arkadaşlarından memnun ve iş doyumundan fazlasıyla hoşnutturlar. Bu kişiler mutsuz olmadıkları, hayal kırıklıklarına uğramadıkları ve doyumsuzluk hissetmedikleri sürece örgütten ayrılmayı asla düşünmezler.

Çalışanların bağlı olduğu örgütün amaçlarını ve hedeflerini kabullendiği, örgütün değer yargılarını benimseyip, örgüt ile özdeşleştiği, örgüte kendisini adayıp bağladığı bağlılık düzeyidir. Çalışan örgüte faydalı olmak, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak adına, elinden gelen her şeyi yapmakta ve büyük bir efor sarfetmektedir. Örgütte kalma konusunda fazlasıyla isteklidir (Koç, 2009, s, 207).

Örgütsel bağlılık oranının yüksek olma sebebi, Allen ve Meyer (1990) ' a göre duygusal bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılık ise çalışanların duygusal olarak örgüte karşı bağlılık hissetmesi ve örgüt üyesi olduğu için memnuniyet duymasından kaynaklıdır. Örgüt ve çalışan arasındaki değerlerde bir uzlaşma söz konusudur (Wiener, 1982: 423-424 akt. Koç, 2009: 207).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Kişilerin gelişim imkanlarını ve hareket alanını daraltmakta, yaratıcılığına zarar vermekte, yenilikten uzaklaştırıp değişime karşı çıkmalarına sebep olmaktadır. İş dışında ve iş yerinde fazla gerilmeye ve strese sebebiyet vermekte, insan kaynakları hususunda verimsizliğe neden olmaktadır (Bayram, 2005, s,136). Çalışan örgüte karşı duymuş olduğu yüksek bağlılık sebebiyle, zamanının çoğunu işiyle geçirmekte kendisine ve ailesine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Bunun sonucunda kişi ailesine ve kendisine karşı yabancılaşma yaşayabilir. Çalışan bağlılığı yüksek çalışanlar örgüt için suç işlemeye meyilli hale gelmektedir. Çalışan kişi bağlı olduğu örgüte karşı aşırı bir bağlılık duygusu ile hareket edip bütünleşme yaşıyorsa, çalışanın bireysel kimliği örgüt içinde eriyebilir ya da değişebilir (Balay, 2000, s, 91-92).

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışanların göstermiş olduğu performans örgütler için çok değerlidir. Bir örgüt, çalışanının göstermiş olduğu çaba ve sergilemiş olduğu performans ile eşit ölçüde, örgütsel hedeflerine ulaşabilmektedir. Yüksek performans gösteren çalışanlar, örgüt performansını artırarak örgütün rekabet gücünü yükseltmektedirler (Krishnan vd., 2002 akt. Turunç, 2010, s, 254). Olaya geniş bir perspektiften bakılacak olursa çalışan performansının insan kaynakları ve endüstriyel örgüt psikolojisi konularındaki en değerli ve en önemli kavramlardan olduğu anlaşılabacaktır (Tubre vd, 2006: 175).

Performans, bireylerin bir işi belli bir zaman dilimi içinde yaparken, kapasitelerinin ne kadarını o işi tamamlamak için kullanabildiklerini gösteren ölçüdür (Yıldız vd. 2008, s, 240). Aynı zamanda performans, bir çalışmayı gerçekleştirirken, amaca ne ölçüde ulaşılabilirdiğinin ne derece başarılı olunduğunun göstergesidir (Alkış ve Güngörmez, 2015: 937-967). Bunun yanında performans, sözlükteki anlamı ile kişinin bir işi başarıyla tamamlaması, çalışanın üzerine düşen sorumlulukları layıkıyla yerine getirmesidir. Olaya işlevsel olarak bakıldığında ise önceden belirlenmiş olan hedeflerin karşılanarak, görevin icra edilmesi ve amaçların ne kadarına ulaşılabilirdiğinin saptanması sürecidir (Bingöl, 1990: 55). Bir başka tanımda ise performans bir işi yapabilme isteği ve kudreti olarak nitelenmektedir (Çankır ve Çelik, 2018: 56). Genel anlamda performans, iş yapma yöntemi ya da kalitesi anlamına da gelmektedir (Amaratunga vd, 2000, akt. Bayyurt, 2007: 578). Kısaca ifade etmek gerekirse performans herhangi bir meslekte ya da işte ulaşılmış olan başarı seviyesidir (Okur, 2007: 53). Etkin bir hizmet, üretimdeki verimliliğin yüksek olması, tutumluluk gibi kavramlar performansı açıklamaktadır (Kubalı, 1999: 32 akt. Özer, 2009: 4). Performans tanımlamalarından bir başkası ise, kişilerin iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukların ne kadarını yerine getirdiği ve ne kadar doğru yaptığı ile ilgili ölçütlerdir.

Çalışanların göstermiş olduğu performans bireysel anlamda kişinin o iş için yeterliliğini gösteren bir ipucu iken, örgüt bazlı değerlendirmede ise çalışanların örgüt için verimliliğini ortaya koyan önemli bir göstergedir (Geylan vd. 2013: 111 akt. Pınar, 2020: 32). Performansı ifade eden bir başka tanımda ise, çalışanın, örgütün ve işletmenin amaçladıkları hedeflere ne kadar yaklaştıklarının, başarı oranlarının ve ortaya konan kalitenin ifadesi şeklindedir (Tınaz, 2013, s. 81 akt. Pınar, 2020: 32).

Globalleşen dünya ve hızla artan rekabet ortamında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına, kaynaklarını ve sermayelerini etkili bir şekilde kullanmaları gerekir. Çalışanların sergilemiş oldukları performans, örgütün başarısını büyük ölçüde etkilemektedir (Kale, 2015: 104). Çalışan performansı ile ilgili olarak, iş görenin görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmesi ve başarılı bir sonuca ulaşmasıdır diye bir nitelendirme yapmak yanlış olmayacaktır (Özpehlivan, 2015: 137).

Çalışan performansı ile ilgili olarak yapılan tanımlamalardan bir başkası ise, çalışan bir bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla bir örgütte görev alması, bazı sorumluluklar üstlenmesi, emek göstermesi ve zaman harcamasıdır (Uygur, 2007: 75). Bir başka tanımlamada ise çalışan performansı, iş görenlerin kazanmış olduğu ücret karşılığında göstermesi gereken çaba olarak da nitelendirilmiştir (Rousseau ve Mclean P, 1993). Aslında çalışan performansı, iş görenin yapmış olduğu ya da yapmamış olduğu tüm her şeyi ifade etmektedir. Performans içerik olarak bazı veriler içermektedir. Bunlar; ortaya konulan işin kalitesi, yapılan işin miktarı, ortaya konulan hizmetin zamanlılığı, çalışanların iş yerindeki varlığı ve ortaya konulan iş birliği olarak sınıflandırılabilir (Mathis ve Jackson, 2000: 381 akt. Yıldırım vd, 2019: 133). Bu kavramı iş görenler açısından değerlendirmek gerekirse, çalışanlara verilmiş olan görevlerin kural olarak görülüp uygulanması ya da çalışanların, davranış şekilleri olarak nitelendirebiliriz (Küçük ve Çakıcı, 2018: 368). Performans ile alakalı bir başka görüş ise, belirli süreler içinde, belirli davranışlar ile örgüte kazandırılmış olan artı değerdir (Motowidlo vd. 1997 akt: Yaşın, 2016: 3).

Performans bir davranış şekli olarak da anlamlandırılabilir. Çalışanların örgütlerine bazı katkılarda bulunabilmesi için öncelikle örgütsel hedeflerin anlaşılması gerekmektedir. Tam da bu aşama da performans bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans çalışanların yapmış oldukları davranışların sonucunda sergilenen tavırlardır (Campbell, 1990: 704).

2.2. Çalışan Performansının Önemi

Tanımlayamadığını ölçemez, ölçemediğini de yönetemezsin (Altunışık, 2015: 66). Çalışanların performansını yönetebilmek için değerlendirmek gerekmektedir. Performans; çalışanların işlerini yaparken, maksimum çaba göstermesini sağlamak, yapılan işin belli başlı standartlar çerçevesinde yapılmasını öğretmek, örgüt atmosferini, çalışanlarına destek olmaya ve yaşanan bazı sorunları önleyebilecek bir ortam hazırlamaya mecbur bırakmak, iyi ve kötü piyasa koşullarına hazırlıklı olmaya zorlamak gibi birçok özelliği içinde barındırmaktadır. Bu sayılan nedenlerden dolayı günümüz kurumları tarafından önemsenen bir kavramdır (Çalık, 2003: 10). Performans kavramı içinde bazı unsurları barındırmaktadır. Bunlar; verimlilik, ekonomiklik ve etkinliktir.

- **Ekonomiklik:** Katlanılan maliyetlerin minimum seviyede olması ve elde edilen girdi kaynaklarının uygun kalitede olmasıdır. (Erdumlu, 1991: 324). Ekonomikliğin diğer adı tutumluluktur. Amaca ulaşırken en uygun zamanda ve en az maliyetle iş yapabilmektir (Özer, 2009: 6).
- **Verimlilik:** Belirli sayıdaki girdilerle maksimum seviyede çıktı elde etmeye ya da belirli sayıdaki çıktının daha az girdilerle üretilebilmesi anlamına gelmektedir. Kısacası ifade etmek gerekirse minimum seviyede girdi ile maksimum çıktı elde edilmesi ya da belirli seviyedeki çıktıları girdilerin azaltılması yoluyla ulaşılmasını ifade etmektedir (Köseoğlu, 2005: 215).
- **Etkinlik:** Bir örgütün önceden belirlemiş olduğu amaçlara ve hedeflere hangi oranda ulaşılabilmesini ifade eden kavramdır (Dpt, 2000: 76).

Günümüz işletmeleri açısından, çalışan performansının sürekli olarak denetime tabi tutulması bir zorunluluktur. Bu ölçümlerin amacı, çalışanların neler yaptığını görmek, çalışanların zayıf ve eksik yönlerini belirlemek personele bazı sorumluluklar yükleyerek iş akışına müdahalede bulunmak ve sonuç olarak beklenen performansı sergilemeyen çalışanlara gerekli uyarıların yapılarak işlerin yoluna koyulması gerekir. Örgütsel açıdan fayda görülüyorsa çalışanlarla yolların ayrılması da seçeneklerin arasındadır (Barutçugil, 2002, s. 125).

İşletme örgütleri hangi alanda üretim yaparsa yapsın, hangi alanda hizmet verirse versin, bazı amaçları gerçekleştirmek ve bazı hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmaktadır. Bu kurumlardaki yöneticilerin asli görevleri ise bu amaç ve hedeflere ulaşma yolunda çaba sarfetmektir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması stratejik plan ve programlarını gerçekleştirmesi, performans ile doğrudan ilişkilidir. Tüm bunların yanında örgütün bu hedeflerin ne kadarına ulaşabildiğine, plan ve programa sadık kalıp kalmadığına bakabilmek için çalışanların performanslarının ortaya konulması gerekmektedir (Grady, 1991: 49). Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim ve gelişim işletme örgütlerini fazlasıyla etkilemektedir. Bu değişim ve gelişime uyum sağlayabilmek için öncelikle örgütlerin, çalışan performanslarını ölçme ve geliştirme aşamasında çok daha hassas davranmaya mecbur kılmaktadır (Zerenler, 2003: 192).

Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarına önemli sorumluluklar ve görevler düşmektedir (Çınar ve Yeşil, 2016: 350). Yönetici ve çalışanlar konulan hedeflere ulaşabilmek adına uyumlu bir şekilde çalışmalıdırlar. Yüksek performans sergileyen kurumlar oluşturma'nın ilk şartı, bireysel becerileri yüksek, yetkinlik sahibi bireyler ile çalışmaktır. Çalışan performansını artırmanın yolu, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri anlamasını sağlamak, bunları çalışanlara özümsetmek ve kavratmaktır. Çalışan bireylerin amaçları departman amaçlarıyla örtüşmeli, departmanların amaçları işletme amaçlarını desteklemeli, işletme amaçları kurumun vizyon ve misyonunu, genel stratejisini destekler nitelikte olmalıdır. Çalışanların bireysel performansı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlar tarafından kullanılan yetkinlikler olmalıdır. Bu yetkinlikler sadece işle ilgili değil, işle ilgili olmayan görev ve sorumlulukları da içine almalıdır.

İşle ilgisi olmayan yetkinlikler; müşteri odaklılık, takım çalışması, istekli olma, yardımseverlik, bireysel disiplin ve kurum kültürünü sahiplenmedir. Çalışanların performansı, bireylerin ve organizasyonun amaçları için çalışırken, ihtiyaç duydukları yetkinlikler ise kurumsal performans ve görev performansına destek vermelidir (Barutçugil, 2002: 46-47).

▪ **Kurumsal Performans:** Kurumsal performansın iki boyutu bulunmaktadır. İlk boyutu; insanlar arası etkileşimi kolaylaştıran davranışlar olarak ifade edilebilir. İşgörenler arasında gerçekleşen diyalogların iyileştirilmesi, gereken uyumun sağlanması, çatışmaların ortadan kaldırılması gibi.

İkinci boyutu; çalışanların kendilerini işe adanma durumudur. Kişi bu boyutta çok çalışmakta, inisiyatif almakta, sorumluluklar üstlenmektedir. Fazlasıyla işine motivedir, iş disiplininin kopmamaktadır.

▪ **Görev Performansı:** Yapılmakta olan işin teknik ve mesleki uzmanlık kısmı ile alakalıdır.

Yüksek performans sergileyen birey, kurumun vizyon ve misyon stratejileri doğrultusunda hareket ettiği sürece, kurumsal ve görev performansını maksimum seviyede gerçekleştiren kişilerdendir (Barutçugil, 2002: 46-47). Örgütlerin ellerindeki kaynaklar ile gerçekleştirmiş olduğu üretim sonucunda meydana gelen ürünün kalitesi, çalışanların sergilemiş oldukları performans ile doğru orantılı olacaktır. Olaya bu bakış açısıyla bakılacak olursa üretilen ürünlerin kaliteli olması, işletmeye kazanç sağlayacak, örgütün prestijini artıracaktır. Çalışanların sergilemiş oldukları performans bu hususta işletmeler için hayati öneme sahiptir (Uludağ, 2019: 727).

2.3. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışan performansı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiği zaman konuyla ilgili olarak genel kabul görmüş iki boyuttan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki bağlamsal performans ikincisi ise görev performansıdır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bunun yanında çalışan performansı ile alakalı yapılmış olan farklı çalışmalarda (Hunt, 1996; Borman ve Motowidlo, 1997; Ng ve Feldman, 2009;

Rotundo ve Sackett, 2002), performans kavramıyla ilgili olarak çok sayıda farklı davranışın olduğunu bağlamsal performans ve görev performansının dışında başka boyutlarının da olabileceği ifade edilmiştir. Genel kabul görmüş bir tanım olmasa da uyumsal performans kavramı da performans boyutları arasında yavaş yavaş yerini almaktadır (Dilekçi ve Nartgün, 2020: 302). Çalışanların olumsuz tutum ve davranışları sonucunda örgütün zarar görebileceği hususu düşünüldüğünde,

örgüte zarar verebilecek nitelikte davranışlar sergilenmesi performansın başka bir boyutunu, üretkenlik karşıtı performans konusunu gündeme getirmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Çalışmamızın bu bölümünde bağlamsal performans, görev performansı, uyum performansı ve üretkenlik karşıtı performans konularına değineceğiz.

2.3.1. Bağlamsal Performans

Çalışan performansının bir boyutu olan bağlamsal performans, çalışanların görev tanımlarında olmamasına rağmen şirkete katkı sağlamak amacıyla gönüllü bir şekilde sergilediği davranışlar olarak nitelendirilebilir (Onay, 2011: 590). Bağlamsal performans tanımlayacak terimleri sıralayacak olursak, çaba göstermek, gönüllülük, takım arkadaşlarının işlerini kolaylaştırmak, örgüt hedeflerini önemsemek, örgüt için gönüllü hareketler sergilemek, iş birliğinde bulunmak, yapıcı olmak, iletişim yeteneği yüksek, güdülenme, takım arkadaşlarına saygı duymak gibi terimler sıkça kullanılmalıdır (Koopmans, Bernards, Allard ve Henrica, 2013; Robbins ve Judge, 2012; Van Scotter ve Motowidlo, 1996 akt. Dilekçi ve Nartgün, 2020: 303). Bunun yanında bağlamsal performans, çalışanların örgütün kuralları ve prosedürleri ile ilgili bilgi sahibi olması, bireysel düşüncelerine aykırı olsa bile örgüt kurallarına uyması, örgütün genel işlerine yardımcı olması, örgüt amaçlarını önemsemesi ve katkıda bulunması, fazladan efor sarfetmesi gibi birçok konuyu içermektedir (Motowidlo vd. 1997:82, Belfort ve Hattrup, 2003:20, Mirap, 2008:143). Kısaca ifade etmek gerekirse, örgüt başarısını destekleyen her türlü gönüllü davranış bağlamsal performansı işaret etmektedir (Onay, 2011: 590).

2.3.2. Görev Performansı

Çalışan performansının ikinci boyutu olan görev performansı, örgüt içerisindeki teknik süreçlerin yerine getirilmesi ya da yürütülmesi olarak nitelendirilebilir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997). Görev tanımında yer alan işlerin yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkan performans türüdür (Befort ve Hattrup, 2003:18). Örgüt içerisinde belirlenmiş herhangi bir işi yerine getirirken alınması gerekli olan temel sorumlulukları ifade etmektedir. Sorumluluk ve faaliyetler ise işten işe farklılık göstermektedir. Yapılan işin mesleki ve ustalık yönüyle ilgilidir. Bir işte değişmeyen görev ve sorumluluklar görev performansının konusunu oluşturmaktadır (Jawahar ve Carr, 2006:332). Bunun yanında görev performansı, çalışanların yapmış olduğu katkının ölçümlenebildiği, örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu eylemler ve davranışlardır (Suliman, 2001: 1050). Görev performansının yüksek olması, çalışanların mesleki alanda yeterliliğinin olmasıyla, çalışma ortamında koşulların elverişli olmasıyla, görev ve sorumlulukların tam olarak tanımlanmasıyla yakından ilişkilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

2.3.3. Uyumsal Performansı

İşletmeler için önemli bir unsur olan uyumsal performans, çalışanların kendisine verilen yeni görevleri hızlıca öğrenme, olaylara yaklaşım açısına olan güven ve değişikliklere karşı uyum olarak ifade edilmektedir (Hesketh ve Neal, 1999: 46-47). Aynı zamanda uyumsal performans için yapılan başka bir tanımlamada, işle ilgili olan konularda yaşanan değişikliklere uyum sağlama seviyesi ve etkinlik düzeyine bağlı olarak sergilenen davranışlardır (Jundt, Shoss ve Huang, 2015) tanımlaması yapılmıştır. Bunun yanında uyumsal performans, sürekli değişkenlik gösteren iş yaşantısına, mesleki konulara uyum sağlayabilme becerisidir (Charbonnier-Voirin, 2012 akt. Demirkalp, 2022: 25). Uyumsal performans aslında, çalışanların beklemedikleri gelişmeler karşısında göstermiş olduğu davranışların bütünüdür. Uyumsal performansın iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilişsel davranışlar, ikincisi ise bilişsel olmayan davranışlardır. Bilişsel davranış yönü, çalışanların problem çözme ve öğrenme yeteneği ile ilgili olan yönünü ifade ederken,

yaşanılan değişimlere duygusal açıdan uyum sağlama ise bilişsel olmayan davranış yönünü ifade etmektedir (Demirkalp, 2022: 25).

Çalışan performansı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ve modellemelerde genellikle görev performansı ve bağlamsal performansa yer verilmekte, uyumsal performans boyutuna değinilmemektedir. Bu konuyla ilgili olarak (Griffin ve diğerleri, 2007; Pulakos ve diğerleri, 2000, Allworth ve Hesketh, 1999) eksiklik olduğunu ifade edip iş performans modellemelerine üçüncü bir performans boyutu olan uyumsal performans boyutunu dahil etmişlerdir (Calarco, 2016, akt. Dilekçi ve Nartgün, 2020: 306).

Uyumsal performans birey, takım ve örgüt boyutunda olmak üzere üç farklı şekilde değerlendirmeye tabi tutulmalıdır (Griffin ve Hesketh, 2004). Uyumsal performans üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki; beklenilmeyen durumları yönetebilme, ikincisi; kişiler ve kültürler arası uyum gösterme, üçüncüsü ve sonuncusu ise sorunlarla başa çıkabilme yeteneğidir (Dilekçi ve Nartgün, 2020: 305).

2.3.4. Üretkenlik Karşıtı Performans

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütlerin koymuş olduğu ilkelere ve kurallara karşı negatif tavır sergileyen, örgütlerin amaçlarına ulaşmasına engel olan çalışan davranışları olarak nitelendirilebilir (Parks ve Mount, 2005: 1). Bunun yanında, örgüte veya çalışanlara bilinçli olarak zarar verme davranışı şeklinde de tanımlandırılabilir. Çalışanlar tarafından örgüt çıkarlarının önemsenmemesi veya örgütsel çıkarlara zarar verilmesi üretkenlik karşıtı davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların sonucunda ortaya çıkan, örgüte zarar veren davranış ve tutumlardır. Örgütsel adaletsizliğin olduğu işletmelerde, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini bilerek ve isteyerek benimsememelerine dayanmaktadır (Jones, 2004:1). Başka bir tanımda ise üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışan performansını olumsuz yönde etkileyen ve örgüt verimliliğinin düşmesine sebep olan bilinçli ve istekli bir şekilde yapılan çalışan davranışlarıdır (Lau, Au ve Ho, 2003: 73).

Örgüt çalışanları tarafından bilinçli olarak yapılan bu davranış türleri, örgütlerin amaçlarına, hedeflerine zarar verecek nitelikte davranışlardır. Örgüt çıkarlarının önemsenmemesi veya örgüt çıkarlarının korunması konusunda istekli davranılmaması, üretkenlik karşıtı davranışların temelinde yatan problemdir (Demirel, 2009: 117). Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt hedef ve amaçlarını, örgütün işlevini doğrudan etkileyen, örgüt içindeki yapıya ve çalışanlara zarar veren, örgütün verimliliğini düşüren davranışlardır (Mann vd. 2012: 142). Bu konuyla ilgili olarak ifade edilmesi gereken önemli bir husus ise üretkenlik karşıtı davranışların bilerek ve isteyerek örgüt çıkarlarına, hedeflerine zarar veriyor olmasıdır. Örgüt çıkarlarına aykırı davranışların kasıtlı bir şekilde yapılması problemin temelinde yatmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar kaza ile ortaya çıkan örgüte yanlışlıkla verilen zarar ve davranışlar değil, kasıtlı bir şekilde zarara yönelik yapılan davranışlardan oluşmaktadır (Sackett, 2002: 5). Örgütlerin performansı üretkenlik karşıtı davranışlar ile doğrudan bağlantılı bir durumdur. Yüksek performans sergilemek isteyen örgütlerin, üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunan personellerine odaklanması ve bu durumu düzeltmesi gerekmektedir. Aksi halde belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşma konusunda büyük problemler ile karşı karşıya kalacaklardır (Self ve Self, 2014: 216-230).

Tablo 3. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlgili Kullanılan Bazı Farklı Yorumlar

ARAŞTIRMACILAR	ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ KULLANILAN BAZI FARKLI YORUMLAR
Fox ve Spector (1999) Neuman ve Baron (1998, 2005)	Örgütsel saldırganlık
Kalyva (2011) Robinson ve O’Leary Kelly (1998)	Antisosyal davranış
Hogan ve Hogan (1989)	Kötüye kullanma
Robinson ve Bennett (1995)	Sapkınlık
Keashly vd. (1994)	Kötü davranış
Skarlicki ve Folger (1997)	Misilleme
Bies ve Tripp (2005) Bies vd. (1997)	Intikam
Dehue vd. (2012) Mathisen vd. (2011) Zapf (1999)	Bezdirme/ Zorbalık
Kelloway vd. (2010)	Protesto

Kaynakça: Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s, 105

Tablo 3’te üretkenlik karşıtı davranışlar ile alakalı olarak bazı araştırmacılar tarafından benzer kavramlar ile yapılan farklı yorumlamalara yer verilmiştir. Bütün araştırmacıların varmış olduğu ortak karar, örgüt çalışanlarına ya da örgüte zarar veren her türlü hareket veya davranış, üretkenlik karşıtı davranış olarak ifade edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2014: 105-106).

Üretkenlik karşıtı davranışlar konusu ile alakalı olarak yapılan tüm çalışmalar bir araya getirildiğinde sergilenen bu davranışlar iki farklı boyutta değerlendirilebilir. Bunlardan ilki örgütsel ikincisi ise bireysel boyuttur. Üretkenlik karşıtı davranışların, örgütsel boyutunda; üretimi saptırma davranışı, kundaklama davranışı, çalma ve geri çekilme davranışı varken bireysel boyutunda ise suistimal etme davranışı bulunmaktadır (Spector, 2011:343).

2.4. Performans Türleri

Örgütler için çok değerli bir konu olan performans kavramı 3 başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki; bireysel performans, ikincisi takım performansı, üçüncüsü ve sonuncusu ise kurumsal performanstır (Pınar, 2020: 36).

2.4.1. Bireysel Performans

Örgütler bazı hedef ve amaçlarına ulaşmak ve varlıklarını sürdürmek adına, toplumun ihtiyaç duymuş olduğu ürünleri üretmeleri ve bunları insanlara pazarlamaları gerekmektedir. Örgütlerin bunları yapabilmesi için kaliteli insan kaynağına ihtiyacı vardır. Çalışanların herhangi bir işi yerine getirirken var olan yeteneklerinin belirlenememesi, örgütler için büyük problem teşkil etmektedir. Bu problem, örgütler için performans konusunu çok özel kılmakta ve konuya ilişkin merak uyandırmaktadır (Özkan vd. 2019: 115). Performans kavramının bir boyutu olan bireysel performans, bağlı olunan örgütün amaçlarına ulaşması için bireylerin kullanmış olduğu yetkinlikler şeklinde ifade edilebilir (Mc Grath, 1995: 251). Günümüzde örgütlerin en büyük amaçlarından bir tanesi çalışanların yüksek performans sergilemeleridir. Ölçümlenebilen bireysel performans, örgütlerin insan kaynağından ne kadar etkin bir şekilde faydalanabildiğini gösterecek, örgüte bu konuda bir rehber olacaktır (Akçakanat, 2009, akt. Dalmış, 2021: 51). Bireysel performans üç unsurdan oluşmaktadır (Paşa, 2007:84).

- **Odaklanma:** Çalışan yapacağı iş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- **Yetkinlik:** Çalışan bireyin yapacağı iş hakkında becerileri olmalıdır.
- **Adanma:** Çalışan birey işi yapmaya istekli olmalıdır.

Yüksek bireysel performans bu üç unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Yönetim bu konuda gerekli çalışmayı yaparken ihtiyacın hangi yönde ve ne kadar olması gerektiği üzerine yoğunlaşmalıdır (Fitz-Enz ve Philips, 2001:104).

2.4.2. Takım Performansı

Takım kavramı, ilk kez 1971 yılında alan yazında yer almış, konuyla ilgili birçok tanımlama yapılmıştır (Hare, 1992). Takım, önceden belirlenmiş olan bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen, bazı sorumluluklara sahip olan, yetenekli insanların oluşturmuş olduğu küçük gruplardır (Robbins, 1997: 294, akt. İçigen, 2020: 6). Başka bir tanımda takım, belirli amaçları yerine getirmek amacıyla bir araya toplanmış olan, beraber çalışmaktan keyif alan, kaliteli sonuçlar üreten enerjik insanların oluşturmuş olduğu topluluktur (Francis ve Young, 1992: 26). Aynı zamanda takım, örgütlerin verimlilik düzeylerini yükseltmek amacıyla, var olan kaynakların Büyük kolaylıklar sağlayan bu çalışma stili zorluklarla daha kolay bir şekilde başa çıkmaya yardımcı olmaktadır (Zobal, 1999: 23).

Takım performansı, iş birliği yapma amacıyla bir araya gelmiş olan çalışanların bireysel performanslarından bağımsız olarak, takımın performansını yönetme sürecidir. Çünkü takım her biri ayrı yeteneklere sahip, farklı istekleri bulunan, farklı altyapıya sahip bireylerin bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya gelerek oluşturmuş olduğu yeni bir yapıdır (Dengiz, 2000:80, akt. Bilgin, 2007: 80). Örgütler için bireysel performansa verilen önemin takım performansına da gösterilmesi durumunda takımlar için etkililik oranı yükselmektedir (Pakdil, 2005:6). Takımların performanslarının değerlendirilmesi esnasında bakılması gereken üç önemli husus bulunmaktadır. Bunlar; (Dengiz, 2000:124, akt. Bilgin, 2007:80).

- Takım kurulmasını gerektiren projenin hedeflerine ulaşmış olması gerekmektedir,
- Projenin vadedilen sürede bitirilmesi gerekmektedir,
- En baştan ayrılmış olan bütçe ile gerçekleştirilmesi planlanan projenin tamamlanması gerekmektedir.

2.4.3. Kurumsal Performans

Örgütler için kurumsal performans önemli bir göstergedir. Kurumsal performans bir örgütün koymuş olduğu hedeflere oranla sergilemiş olduğu performansın izlendiği ve analiz edildiği süreçtir (Uğurlu ve Akbulut, 2023: 950). Tüm kurumlar belli amaçları gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için kurulmaktadır. İşletmeyi yönetenlerin görevleri ise örgütsel hedefleri gerçekleştirmek bunlara ulaşırken başarı sağlamaktır. İşletmeler tarafından konulmuş olan hedefler zaman içerisinde değişebilir, yönetimlerin performans anlayışları bu konudaki kilit noktayı oluşturmaktadır. Yöneticilerin koymuş olduğu hedeflerin gerçekleştirilebilirliği ve doğruluğu en önemli husustur. Aksi halde örgütler, varlıklarını ve sürekliliklerini koruyamayacaktır (Akal 2000: 5). Bir örgütün belirlenen süreler içerisinde sergilemiş olduğu performans, örgütün hedeflerini gerçekleştirme ya da amaçlarına ulaşma konusundaki başarısını ölçümleyen ve yönetime sunan bir göstergedir (Aydın ve Demir 2007: 5).

Örgütlerde kurumsal performans, örgütün koymuş olduğu hedeflere erişim yeteneği ve bu hedefleri yakalamak için ortaya koymuş olduğu performanstır. Örgütlerin başarı seviyesini ve verimliliğini ölçüp değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Kurumsal performans farklı kaynakların birleşiminden meydana gelmektedir. Örgütlerin, kurumsal performanslarını değerlendirirken kullandıkları bazı göstergeler vardır. Bunlar; Finansal performanslar, Müşteri memnuniyetleri, iç süreçler, inovasyon ve öğrenme yetenekleridir (Uğurlu ve Akbulut, 2023: 950). Tüm bunların yanında kurumsal performans, örgüt stratejilerinden, insan kaynakları planlamalarından, üretimden, pazarlamadan, almış olduğu destekten, tedarik ağlarından bu ve bunun gibi birçok değişkenden etkilenmektedir (Cihangir, 2009:6). Geçmişe bakıldığında zaman performans değerlendirme ile alakalı çalışmalar genellikle ticari kurumlar tarafından önemsenen takip edilen konuların içerisindeydi. Ama günümüz dünyasında kâr amacı gütmeyen kurumlar, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları da bu durumu önemsemekte, bu kurumlarda yapılan performans değerlendirme çalışmalarının da gün geçtikçe sayısında artış yaşanmaktadır (Güner ve Memiş, 301).

2.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Bireylerin çalışma performansına etki eden faktörlerin neler olduğu hakkında yapılan bazı çalışmalarda; güvenlik, ücret, liderlik, terfi, kararlara katılabilme, rol açıklığı, yönetim tarzı, fark edilme, çalışma koşulları, takdir edilme, arkadaşlık ortamı, işin kendisi gibi birçok faktörün çalışan performansını önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Örgütlerde yönetim kademesinin en önemli görevlerinden bir tanesi çalışan bireylerin performansına etki eden bu unsurları belirlemek ve çalışanın iş tatmini sağlayacak adımların hızla atılmasını sağlamaktır (Ardıç ve Türker, 2001: 69). Çalışmamızın bu bölümünde bireylerin çalışma performansını etkileyen faktörlere değinilecektir. Çalışma performansını etkileyen faktörler üç başlık altında değerlendirilecektir. Bunlar; Kişisel faktörler, kurumsal faktörler ve çevresel faktörlerdir (Yener, 2007: 5).

2.5.1. Çalışan Performansını Etkileyen Kişisel Faktörler

Çalışan performansına etki eden en önemli unsurlardan biri olan kişisel faktörler kendi içerisinde alt boyutlar barındırmaktadır. Bunlar; Kişinin fiziksel özellikleri, psiko-sosyal özellikleri, psikolojik özellikleri, motivasyon, bireysel ihtiyaçlar ve stresten oluşmaktadır. Kişilerin performansları incelendiği zaman her zaman aynı performansın sergilenmediği, kimi zaman çalışanın iyi performans sergilediği kimi zaman ise kötü performans sergilediği görülmektedir. Ya da başka bir çalışanla aynı performansı sergileyemediği fark edilecektir. Bunları tek bir sebebe bağlamak gerçekçi bir analiz olmayacaktır. Kişiden kaynaklanan ya da kişinin dışındaki birçok etkenden kaynaklanan, çalışan performansının etkilendiği, birçok faktör bulunmaktadır (Ergenç, 2003, akt. Yener, 2007: 5-6).

2.5.1.1. Fiziksel Özellikler

Çalışanlar iş hayatında fiziki olarak bedenlerinin el verdiği oranda performans sergileyebilmektedir. Fiziki özellikleri de kendi içerisinde fiziksel, sosyal ve psikolojik olmak üzere üç gruba ayırabiliriz fiziksel özellikler de kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; yaş, bedensel sağlık ve cinsiyet' ten oluşmaktadır (Yener, 2007: 6).

2.5.1.2. Psiko-Sosyal Özellikler

Çalışan performansına etki eden psiko-sosyal özellikler çalışanların psikolojik olarak etkilenmesine neden olan dışsal faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler çalışanların psikolojilerini etkileyerek çalışan performansına etki etmektedirler. Bu faktörleri sıralayacak olursak; çalışanın moral yapısı, çalışanın iş hayatından sağlamış olduğu doyum, çalışanın iş hayatıyla olan uyumu ve tüm bunlardan etkilenmekte olan çalışan verimi olmak üzere dört alt boyuttan meydana gelmektedir (Ergenç, 2003, akt. Yener, 2007: 16).

2.5.1.3. Psikolojik Özellikler

Bireylerin çalışma hayatına etki eden bir diğer faktör ise taşımış olduğu psikolojik özelliklerdir. İnsanlar doğuştan gelen ya da sonradan öğrenilen birçok özellikle hayatını idame ettirmektedir. Kişiler aile yapıları, eğitim durumları, yetişmiş olduğu toplumun kuralları, gelenek ve görenekleri gibi birçok farklı durumdan etkilenen sosyal varlıklardır. Bazı insanlar hırslı bazıları ise bu kadar hırslı değildirler. Bazı insanlar sorumluluk almayı severken bazıları ise sorumluluk almaktan kaçmaktadır. Tüm bu davranışlar çalışan bireylerin performanslarının ölçülmesi hususunda kriterlerin belirlenmesine, kişilere yönelik politikalar oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Kişilerin çalışma performansına etki eden psikolojik özellikler şu şekildedir; bireylerin kişilikleri, bedensel ve gensel yapı faktörleri, kültürel faktörler, sosyal sınıf ve sosyal yapı faktörleri, aile faktörü, benlik, tavır ve tutumlar, girişim ruhu, hırslı olmak, toplumculuk, meraklı olmak, heyecan duygusu, zekâ ve özel yetenekler, bireysel ilişkiler ve hoşgörülü olmak, objektif görüş ve derin düşünmedir (Yener, 2007:7-8).

2.5.1.4. Motivasyon

Motivasyon çalışanları, görevlerini istenilen düzeyde ve kalitede yerine getirebilmeleri amacıyla etkilemek anlamına gelmektedir (Başaran, 1984, akt. Ergül, 2005: 69). Yöneticiler ona bağlı olarak çalışan bireyleri örgütsel amaç ve hedefleri yerine getirmeleri konusunda yönlendirmek zorundadır. Kısaca yöneticilerin başarısı, çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek şekilde yönlendirmesiyle doğru orantılıdır (Koçel, 1995, akt. Ergül, 2005: 69).

Kişileri motive ederken kullanılabilecek üç araç bulunmaktadır. Bunlar; psiko-sosyal araçlar, ekonomik araçlar ve yönetsel araçlardır. Bu üç araç kendi içerisinde alt boyutlara ayrılmaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçları; kişisel güç ve yetki, statü ve değer, çalışmada bağımsızlık, öneri sistemine katılım, gelişim ve başarı, rekabet, psikolojik güvence, sosyal gruplara katılma, danışmanlık hizmeti alma ve sosyal aktivitelere katılım sağlama gibi başlıklardan oluşur (Yener, 2007:24-25). Motivasyon düzeyini etkileyen ekonomik araçlara gelecek olursak; maddi ve manevi ödüller, ücret politikası ve güvenlik konuları motivasyonu etkileyen önemli ekonomik araçlardır (Yener, 2007:25-26).

Örgüt tarafından uygulanmakta olan yöntemler ya da örgütün özellikleri motivasyona etki eden önemli etkenlerdendir. Motivasyonu etkileyen üçüncü ve son aracımız yönetsel araçlardan oluşmaktadır. Örgüt içindeki iletişim, eğitim ve yükselme olanakları, amaç birliği, kararlara katılım süreçleri, yetkiler ve sorumluluklar, çalışan ve işveren ilişkileri, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, örgütün ve mesleğin saygınlığı gibi etkenler çalışanları motive ederken kullanılabilecek yönetsel araçlardır (Yener, 2007:29-30).

2.5.1.5. Stres

Stres konusuyla ilgili çalışmalar yapan Selye (1956), stresi bedene bilinç dışı olarak yüklenilen isteme karşı, vücudun vermiş olduğu tepki olarak nitelendirilmiştir (Johnstone, 1989: 4, akt. Güçlü, 2001: 92). Selye (1950), yapmış olduğu çalışmasında stres ve stresör tanımlamalarını günümüz literatürüne kazandırmıştır. Kişi üzerinde tepkimeler yaratan çevresel tetikleyicilere stresör, kişilerin bu tetikleyicilere karşı vermiş olduğu tepkilere de stres adını vermiştir (Erdoğan, 1999, akt. Güçlü, 2001: 92). Günümüz dünyasında stres yönetimi önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresi yönetebilmek, ruh ve beden sağlığı için, kaliteli bir yaşam sürdürebilmek için ve bunların yanında verimli bir iş hayatı geçirebilmek için bir zorunluluktur. Stres yönetimin asıl hedefi, stresten kaçmak değil hayatın tüm alanında bunu tetikleyici bir güç olarak kullanabilmektir. Stres yönetimi sayesinde stresin, insan sağlığı açısından zararlı olan etkilerinden kurtulmak, olumlu olan etkilerinden faydalanmaktır. Stres yönetimindeki temel amaç optimum stresi oluşturmaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 61-62).

Örgüt içerisinde Stresin oluşmasına sebep olan faktörleri sıralayacak olursak; mesleki farklılıklar, yönetim tarzı, rol belirsizlikleri, rol çatışması, az çalışma, aşırı iş yükü, açık olmayan haberleşme, etkin olmayan performans değerlendirmeleri ve kariyer yönetimi (Katzenbach ve Smith, 1993, s.202-203). Son olarak stresin yol açmış olduğu sonuçlara değinecek olursak; işten ayrılma, işe devamsızlık, işe gelmeme, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, sağlık sorunları, saldırganlık, bezginlik, verimsiz çalışma, iş kazalarının artması (Garip, 2000: 125-127).

2.5.1.6. Bireysel ihtiyaçlar

İhtiyaç sözcüğü köken olarak Arapça’ dan gelmekte, hacet kelime kökünden türemektedir. Hacet ise gereklilik ve lüzum anlamlarına gelmektedir. İhtiyaç, gereklilik ve zarurilik anlamına gelmektedir (Bakırtaş ve Demirhan, 2015: 76). İhtiyaç kavramı, bireylerin hayatta kalması, temel özgürlükleri ya da sağlığı gibi bir zorunluluğu ifade etmektedir (Bay, 1982: 67). İnsanlar yaşamak için birtakım ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır. İhtiyaçlar giderilir ise bireyler mutlu giderilemezse mutsuz olacaklardır. İhtiyaçları iki kategori altında sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; birincil ve ikincil ihtiyaçlardır. Birincil ihtiyaçlar bireylerin fizyolojik ihtiyaçlarını ifade etmekte, kişilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için karşılanması gereken ihtiyaçlar kategorisindedir. İhtiyaçlar evrensel olmakla birlikte yer yer yoğunluk olarak değişiklik gösterebilmektedir. Uyku, beslenme, nefes alma ve cinsel ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçları ifade etmektedir. İkincil ihtiyaçlar diğer ismiyle sosyo-psikolojik ihtiyaçlar, kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarını giderdikten bunlarla alakalı kaygıları ortadan kalktıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Sosyo-psikolojik ihtiyaçlar öznel olmakta, kişiden kişiye değişebilmektedir. İkincil ihtiyaçlar bireylerin biliş düzeyinde gerçekleştiği için zamanla değişiklik gösterebilmektedir. Statü, özsaygı, mükâfat ikincil ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilmektedir. (Robbins ve Judge, 2013: 209 akt. Alkan, 2019: 2-3).

2.5.2. Çalışan Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların performansını etkileyen önemli unsurlardan bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir. Kurumlar modern ve akılcı bir yönetim biçimini örgüt içerisinde hayata geçiremiyorsa, çalışanların performanslarında artış beklemek hata olacaktır. Bu nedenden dolayı modern yönetim unsurlarının örgüt içerisinde tüm kademelerde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Kurumlar misyon ve vizyonunu belirlemeli, stratejilerini iyi seçmeli, liderlik, iletişim ve motivasyon yönetimi konularında akılcı yöntemler izlemelidirler. Örgüt, çalışanlarına vizyon ve misyonunu iyi anlatmalı bunları iyi öğretmelidir. Çalışanlar tarafından vizyon ve misyon iyi algılanmış ve kabul edilmiş olursa, örgüt amaçlarını gerçekleştirme hususunda oluşturulmuş olan stratejilerin başarı oranı artacaktır. Çalışanlar, örgütlerinin vizyon ve misyonunu kabullenirlerse, onlardan beklenen performansı da sergileyeceklerdir. Bunları gerçekleştirmenin yolu ise çalışanların, fikirlerini özgürce ifade edebildiği yönetim süreçlerine katılabildiği örgüt ortamını oluşturmaktan geçmektedir (Koçel, 2003: 128–134). Tezimizin bu bölümünde çalışan performansına etki eden bazı örgütsel faktörleri ele alacağız. Bunlar; yönetim tarzı, iletişim, takdir edilme duygusu, arkadaşlık ortamı, terfi ve ücret olacaktır.

2.5.2.1. Yönetim Tarzı

Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işten keyif alıp almamasındaki en önemli faktörlerden bir tanesidir. Ücretlerin yetersiz olduğu bazı iş yerlerinde yöneticinin ve yönetim tarzının personeller tarafından beğenilmesi, çalışanların performansını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu durum yönetim tarzının performans üzerindeki etkisinin önemini ifade etmektedir (Erdil vd., 2004: 56). Modern örgüt yapıları, çalışanların yaptığı işten keyif alması, yönetim hususunda fikirlerine değer verilmesi bu yolla verimliliklerini artırmak konusunda gerekli önlemleri almalıdırlar (Nicholsan, 2003: 89). Yönetim süreçlerinde çalışanlarının fikirlerine değer vermeyen, sorunlarını çözüme kavuşturmayan yöneticiler çalışanlarda tatminsizliğe sebep olmakta, çalışanların iş performansında düşüşe sebep olmaktadır (Bükülmez, 2013: 22).

2.5.2.2. İletişim

Örgütler, bazı ortak amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan iş birliği sistemleridir. Gerekli bileşenlerin bir araya getirilip, bir amacın gerçekleştirilmesi için kullanılmasıyla oluşturulur. Bu aşamadaki en önemli faktör iletişim faktörüdür (Tutar, 2003: 118 akt. Tiye ve Sarıyıldız, 63). İnsan vücudu için kan dolaşımının önemi ile örgütler için iletişimin rolü ve önemi hemen hemen aynıdır (Tutar, 2003: 117 akt. Tiye ve Sarıyıldız, 63). Çalışanlara onlardan neler beklendiğinin anlatılması, boş işlere ayrılan vaktin kısıtlanmasına, çalışanların işlerine odaklanmalarına neden olacaktır (Aslam ve diğ., 2011; 907). Çalışanlara yapılan geribildirimler çalışanların farkındalığını artırmakta, personelin kendisini iş konusunda geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Cascio, 1998: 77). Çalışanlar yöneticileri hakkında birçok algı geliştirmektedir. Çalışanların doğru olan algılarını kuvvetlendirmek ve yanlış algılarından uzaklaştırmak için kullanılması gereken argüman iletişimdir (Güllüoğlu, 2011: 94).

2.5.2.3. Arkadaşlık Ortamı

Çalışanlar daha mutlu ve daha huzurlu olabilecekleri bir ortam oluşturmak istemektedirler. Bunun için diğer insanlarla güçlerini birleştirirler. Bu şekilde elde etmek istedikleri amaçlara daha hızlı ve doğru bir şekilde ulaşırlar (Aydın, 2000: 13, Ö.Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008: 4). Çalışanın içinde bulunmuş olduğu grup o bireyin iş performansına etki etmektedir. Bir bireyin sevdiği insanlarla çalışması, bir grubun içinde bulunması iş tatmini artırarak performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 242, akt. Ö.Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008: 4). Yöneticiler, iş yerindeki sosyal ilişkileri geliştirmeli çalışanlara psiko-sosyal ihtiyaçların karşılanması hususunda destek vermelidir. Bu durum çalışan performansını ve iş tatminini artıracaktır (Ö.Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008: 4). Çalışanların hayatlarının önemli bir kısmını iş yeri ortamında geçirdiği düşünülürse, iş yerindeki arkadaşlık ortamının iyi olması çalışana, yaptığı işten daha fazla zevk almasına yardımcı olmaktadır. (Bükülmez, 2013:25). Çalışanlar, beraber çalışmış olduğu arkadaşlarından da etkilenmektedir. Yapılmış olan araştırmalar iş yerlerindeki arkadaşlık ortamlarının arkadaş canlısı, iş birliğine açık bireylerden oluşması iş tatminini artırmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

2.5.2.4. Takdir Edilme Duygusu

Hiç şüphesiz tüm insanlar, yapmış oldukları işten dolayı takdir edilmek istemektedir. Yapılan bazı araştırmalarda takdir edilme hissinin, çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Eren, 1998: 421). Çalışanları parasal olarak memnun etmek elbette ki çok önemli bir husustur. Fakat parasal olarak memnun etmek kadar önemli ve değerli olan bir başka husus ise çalışanların, sevgiyle ve ilgiyle işlerini yapacağı, işlerine dört kolla sarılacağı bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Çalışanlara bu hissi yaşatmak, böyle bir ortamı oluşturmada kilit rol üstlenmektedir (İncir, 1990: 31). Birçok çalışan için yapmış oldukları iş sonrasında kendilerine teşekkür edilmesi, paradan çok daha etkili bir iş tatmini yöntemidir. Çalışanlara yapılmış olan geri bildirimler, kendilerinin düşüncelerine saygı duyulduğunu, birey olarak ya da ekip olarak takip edildiklerini, ortaya konulmuş olan emeğin farkında olunduğunu göstermektedir (Bükülmez, 2013:26). Çalışanlar yaptıkları iş ve ortaya koydukları emek karşılığında takdir edilmeyi isterler. Bu durum insanoğlunun doğasında bulunan bir gerçekliktir. Çalışanlar takdir edilme hissini yaşadıklarında bu durum kendilerine olan güveni ve saygıyı artırmaktadır. Takdir edilme hissi çalışanları işlerine motive etme konusunda önemli bir etkidir (Bentley, 1998:179).

2.5.2.5. Ücret

Çalışan performansını etkileyen bir diğer unsur ise hiç şüphesiz ücret konusudur, Modern yönetim anlayışları, çalışanların başarı unsuru göz önünde bulundurularak, ödüllendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Başarının ücrete yansıtılması, en yaygın olan ödüllendirme sistemidir. Diğer ismiyle performansa dayalı ücret sistemleri, çalışan performansı ile ya da örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşma seviyesi ile doğru orantılı olarak, çalışanların ödüllendirilmesi amacıyla kullanılmakta olan araçlardır. Çalışan performansının, ücretlere yansıyor olması çalışan performansını artırmakta, örgütlerin başarılı olmasında büyük etki yaratmaktadır (Sağlıkta Performans Yönetimi, 2007:7 akt. Bolat, 2012:40). Yüksek performans sergileyen çalışanların ücretlerinin artırılması yoluyla ödüllendirilmesi, düşük performans sergileyen çalışanların ise ücretlerinden kesintilerin yapılması çalışanların var olan performansını korumasına ya da performanslarını artırmasına fayda sağlamaktadır (Javed ve Javed, 2013).

2.5.2.6. Terfi

Terfinin sözlük anlamı, pozisyon, statü veya itibar yükselmesi anlamlarına gelmektedir (Halsey, 1988, s. 801). Bir çalışanın bulunduğu konumdan daha yüksek bir konuma getirilerek, daha az denetime tabi olan, daha fazla sorumluluk yüklenen, daha fazla ücret aldığı bir pozisyona getirilmesidir (Sabuncuoğlu, 1995, s. 76). Terfi, çalışanların hayatlarındaki bir dönüm noktasıdır. Terfi sayesinde kazanılan daha yüksek ücret kişilerin satın alma gücünde bir artış yaratarak kişilerin yaşam standartlarını yükseltmektedir (Bingöl, 2010, s. 471). Terfi işlemlerinin adil, doğru, planlı ve programlı bir şekilde yapılması, çalışanların iş motivasyonunu artırıcı bir etki yaratarak çalışanların, örgütsel bağlılığını ve iş performansını artıracaktır (Ünver, 2005, s. 45).

Çalışan performansına önemli ölçüde etki eden terfi yani görevde yükselme, gösterilmiş olan bir başarının ödülüdür. Kişiler gösterilen emek ve çaba karşılığında bireysel olarak takdir edilmek ve saygı görmek isterler bu durum kişileri duygusal olarak tatmin eden olgulardan biridir. Görevde yükselme ile ödüllendirilen bir bireyin elbette parasal olarak bir kazancı söz konusudur. Fakat terfi parasal bir durum olmaktan çok statü ile ilgili olan bir konudur. Her birey çalışma ortamında yükselmek, söz konusu olan kurumda yönetimde söz sahibi olmayı arzulamaktadır. Çünkü çalışanlar deneyim kazandıkça, bulundukları konumdaki bazı yetkilerini yetersiz görecektir, daha fazla sorumlulukla beraber yetki sahibi olmayı isteyecektir. Görevde yükselme yolları tıkalı olan kurumlarda, çalışanların işe olan bağlılığı ve şevki azalacaktır. Bu sebeplerden dolayı terfi, çalışanları işlerine bağlayan, motive edici bir teşvik ve ateşleyici güçtür (Eren, 2004: 515 akt. Bükülmez, 2013: 28).

2.5.3. Çalışan Performansını Etkileyen Çevresel Faktörler

Çalışan performansına etki eden bir diğer unsur çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, işletmenin kontrolü dışında gelişen, çoğu zaman müdahale edemediği unsurlardır. İşletmeler bu çevresel faktörlere ayak uydurmak zorunda kalmakta, bu etkenlerin değiştirilmesi konusu ise işletme dışı birçok unsura bağlıdır (Akal, 1992: 139). Çevresel unsurların neler olduğunu, kurumdan beklentilerinin neler olduğu ve kurumun bu istekleri nasıl karşıladığı hiç şüphesiz yöneticiler tarafından iyi analiz edilmelidir (Koçel, 2003: 289). Çalışan performansını etkileyen

çevresel faktörler, işin ve çalışma alanının özellikleri, kurum politikası ve yapısı, çalışma ortamı, aile ve sosyal yapı olarak sıralanabilir. Çevresel faktörleri kendi içerisinde bir sınıflandırmaya tabi tutarsak fiziki olgular, sosyal olgular ve toplumsal olgular olarak üç sınıfta inceleyebiliriz. Bunlar; (Eroğlu 2010).

2.5.3.1. Fiziksel Şartlar

Çalışma ortamındaki fiziki şartlar, çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilecek şekilde düzenlenmelidir. Çalışma ortamındaki nem, ışık, ses, sıcaklık, renkler, kullanılmakta olan araç gereçlerin çalışanlara uygun olması, kişilerin motivasyonunu etkileyerek çalışma performansına olumlu ya da olumsuz katkı yapmaktadır (Fındıkçı, 2009: 398, akt. Bükülmez, 2013: 37). İş yerlerindeki bazı şartların düzenlenmesi hem kanunen hem de verimli çalışma ortamı için bir zorunluluktur. Çalışma ortamındaki şartların geliştirilmesi için bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar; ısıtma ve sıcaklık kontrolleri, aydınlatma, havalandırma, gürültü kontrolleri, zararlı madde ve kokunun uzaklaştırılması, temiz bir ortam, iş kazalarına karşı geliştirilen koruma faaliyetleri' dir (Kobu, 2005: 222, akt. Bükülmez, 2013: 37).

2.5.3.2. Sosyal Şartlar

İnsanoğlu doğası gereği sosyal bir varlıktır. Bireyler farklı topluluklarla yaşamakta, bu topluluklardan etkilenmekte ve onları etkilemektedir. Çalışan performansını etkileyen sosyal şartları, sosyalleşme, eğitim, aile yapısı, sosyal gruplaşma olarak sınıflandırmaya tabi tutabiliriz. Sosyalleşme bireylerin içinde yaşamış olduğu toplum kültürünü, maddi ve manevi değerlerini öğrenip benimseme sürecidir. Kalıtımsal olarak alınan özellikler ve çevreden kazanılan değerler sosyalleşme sürecini etkileyen kısıtlardır. Bireyleri toplumdan ayrı tutamayız. Sosyalleşme hem bireyleri topluma ait bir parça kılmakta hem de toplumun devamlılığına katkı sağlamaktadır. Toplum insanların bir arada yaşamalarıyla değil, kurulan bu kurumsal ilişkilerin şekillendirmiş olduğu yapıyla varlığını sürdürmektedir (Ersarı ve Naktiyok 2012 akt. Topa, 2019: 12).

Bireyler, farklı kültürlerin etkisinde kalan toplumlarda yaşamaktadır. Bu toplumlarla sürekli olarak iletişim ve etkileşim içerisindeyler. Bu iletişim ve

etkileşim süreci, bireylerin etkileşim içinde bulunduğu toplumların bazı özelliklerinden etkilenmesine neden olmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri sürekli olarak yaşamış olduğu ortama göre şekillenmektedir. İnsanlar yaşamış olduğu toplumların kültürlerini benimser bunu hayatında uygularlar (Brekke ve Nyborg 2004, akt. Topa, 2019: 12-13).

2.5.3.3. Toplumsal Şartlar

İnsanlar var olduğu günden bu yana birlikte yaşarlar. Bireysel ihtiyaçlarını gidermek, tehlikelerden korunmak ve birbirleriyle iletişim kurabilmek adına bir arada olmak isterler. Geçmişten günümüze bu şekilde yaşama gereği duyan insanlar, toplumları oluşturmuşlardır. Birlikte yaşama isteği, birtakım kurallar konulması zorunluluğunu getirmiştir. Yalnız yaşayamayan insanoğlu da bu kurallara riayet etmek, toplumların gelenek ve göreneklerine saygı duymak zorundadır. Toplumdaki hiyerarşik düzenin koymuş olduğu kurallara uymak ve iletişim kurmak insanları sosyalleştiren etkenlerdir (Ergenç 2003, akt. Topa, 2019:13).

2.6. Performans Değerlendirme

2.6.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirmesi, insan kaynağını yönetmenin en önemli işlevlerinden biridir. Çalışanların belirli bir süre içerisinde örgütsel amaçları yerine getirmek amacıyla yapmış oldukları üretim ve hizmetin analizinin sağlanması, bu yapılan analiz neticesinde ise çalışanların terfi, özlük hakları ve ücret seviyesinin belirlenmesinde kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487). Çalışanların, iş ile ilgili olan tutumlarının izlendiği bir planlama olan performans değerlendirmesi, çalışanın örgütteki geleceğinin gözlemlenebildiği, performansının artırılıp nasıl daha fazla etkili olabileceğini, ortaya koyan çalışmalardır. Yöneticilerin bu durumu hassasiyetle yakından takip etmesi gerekmektedir. Çünkü bu, yöneticilerin en önemli görevidir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002: 360). Performans değerlendirmesi, geçmişe bakıp geleceğe ışık tutmaktır. Örgütler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda ulaşılan sonuçlar, yönetim departmanının alacağı kararlarda etkili olacaktır. İkramiyelere, yapılacak olan zamlara, terfilere, eğitime,

disipline ve bunlar gibi birçok aksiyona, çalışan performansına bakılarak karar verilecektir (Erdoğan, 1991: 177).

Performans değerlendirmesinde elde edilen bilgiler, eğitime ihtiyaç duyan çalışanların belirlenmesinde, onlarla ilgili olarak eğitimlerin planlanmasında önemli bir veridir. Çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının belirlenip o doğrultuda eksikliklerin tamamlanması, güçlü olan yanlarının ise geliştirilmesi konusunda aydınlatıcı veriler sunmaktadır. Elde edilen bu veriler, örgütün ihtiyaç duymuş olduğu eğitim ve gelişim konularını belirlemesine katkı sağlamaktadır (Geylan, 1996: 142).

2.6.2. Performans Değerlendirmesinin Yararları

Performans değerlendirme süreçlerinin kuruma sağlamış olduğu en önemli avantajı, çalışan performansına ilişkin olarak elde edilmiş olan verilerin aktarılması sürecidir. Çalışanlara yapılacak geri bildirimlerin çalışanlara ve kuruma fayda sağlaması bekleniyorsa, yıkıcı olmak yerine yapıcı olması, cezalandırmak yerine çalışanları geliştirmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin başka bir yararı ise çalışanların motivasyonlarının yüksek ya da düşük olduğunu belirlemek bu konuyla ilgili aksiyonlar alınmasını kolaylaştırmasıdır (Maitland, 1998: 70 akt. Şimşek, 2016: 10). Örgütler günümüz dünyasındaki zor rekabet şartlarına ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek adına, performanslarını sürekli olarak artırmak zorundadırlar. Bireysel ve örgütsel performans gelişimi sağlanamazsa rekabet şansı azalmakta üstünlük kurma imkânı kalmamaktadır. Bu sebeplerden dolayı performans değerlendirme süreçleri, örgütler tarafından hassasiyetle takip edilmelidir. Bireysel performansın yüksek olması, örgütsel performansa olumlu etki edecek, örgütün stratejik amaçlarına ulaşım imkânı kolaylaştıracak kısacası bu durum bir kelebek etkisi oluşturacaktır (Bingöl, 2010: 378).

Performans değerlendirmeleri çalışan ve örgüt arasında önemli bir iletişim unsurudur. Her birey farklı özelliklere sahip, her bireyin yeteneği bir diğerinden farklıdır. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi ve doğru bir performans değerlendirmesi yapılması, bu yetenek ve farklılıklar örgütlere bazı üstünlükler sağlayabilmektedir. Bu üstünlükler ise örgüte katkıları çok fazla olacaktır. (Koç, 2008: 54 akt. Doğan, 2020: 50-51). Kısaca değerlendirmek gerekirse performans değerlendirme süreci,

alışan bireylerin performanslarının bazı kriterler göz önünde bulundurularak lmlenmesi, bu değerlendirmeden sonra ise gerekli adımların atılıp, çalışanların ve örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması anlamına gelmektedir. Konuya bu perspektiften bakıldığında performans değerlendirmenin yararlarını üç gruba ayırabiliriz. (Ergin, 2012: 20, akt. Doğan, 2020: 50-51).

2.6.2.1. Örgüte Olan Faydaları

Örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır. Üretim ve hizmet kalitesini geliştirir. Eğitime duyulan ihtiyaç ve bütçenin daha verimli kullanılması sağlanır. İnsan kaynakları planlamalarında kullanılan verilerin güvenilir ve doğru olması sağlanır. Gelişime açık bireylerin potansiyelleri keşfedilir. İnsan kaynağına duyulan ihtiyaçların keşfedilmesini sağlar, yaşanılan problemlerde esneklik kazandırır (Tunçer, 2013: 95).

2.6.2.2. Yönetime Olan Faydaları

Planlama ve kontrol mekanizmalarının gelişimini sağlayarak, çalışanların ve departmanların performansına katkı sağlar. alışanlarla olumlu ilişkiler kurulmasına yardımcı olur. Çalışanların güçlü ve zayıf olduğu yönlerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Çalışanların performans değerlendirmeleri yapılırken, bireysel olarak eksik ve güçlü olduğu yönlerini görür. Yetki devri konusunda yardımcı olur. Yönetim konusundaki becerileri gelişir, bu konuyla ilgili deneyimler sağlar (Tunçer, 2013: 95).

2.6.2.3. Bireysel Faydaları

Kişilerin güçlü olduğu tarafları ve gelişime muhtaç tarafları tanınmış olur. Örgütü içerisindeki rol ve sorumluluklarının anlaşılır olmasını sağlar. Yöneticilerin beklentilerinin neler olduğu anlaşılır. Performans değerlendirmesinin nasıl yapıldığı öğrenilmiş olur. Yapılan geri bildirimler sayesinde iş tatmini sağlanır ve bireysel zgven aşılanmış olur (Tunçer, 2013: 95).

2.6.3. Performans Değerlendirmesinin Sakıncaları

rgtler açısından performans değerlendirme süreçlerinin birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. Fakat olumlu yanlarının yanında bir de yönetilmesi gereken sürecin doğru bir şekilde işletilememesi bazı dezavantajları beraberinde

getirebilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde esnek olunmaması ve gerekli düzenlemelerin yapılmaması, bu süreci sekteye uğratabilir ve istenilen verimlilik sağlanamayabilir. Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin, öznellikten kaçınması, tarafsız olunması ve değerlendirme kriterlerinin güvenilir olması gerekmektedir. Tüm bunlar bir araya getirilmeden yapılmış olan performans değerlendirme süreci amacından sapacaktır. Performans değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabul görmemesi, örgüt ve kişiler arasında amaç ve hedef birlikteliği bulunmaması, hassasiyetle yönetilmesi gereken bu sürecin gerekli değeri görmemesi, performans değerlendirme sürecini olumsuz etkileyecektir (alık, 2003:50-51). Örgütlerde performans değerlendirme süreçlerinin sağlamış olduğu faydalar gerçekten oldukça fazla, bunun yanında bir de performans değerlendirme sürecinin doğru bir şekilde yönetilememesi sonrası, örgütün katlanabileceği bazı maliyetlerin olduğunu da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu konuyla alakalı olarak yaşanabilecek bazı problemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil, 1994; 73 vd. akt. Aktan, 2009: 41-42).

▪ **Aşırı Olumlu Değerlendirmeler:** Yöneticiler performans değerlendirme sürecini önemsemeden yapabilirler. Kişilere karşı duygusal olarak aşırı olumlu değerlendirmelerde bulunabilirler. Bu tür problemlerle genelde kamu sektöründe karşılaşılmaktadır. Bu durum yapılan performans değerlendirme sürecinin etkinliğini zayıflatmakta, süreci amacından uzaklaştırmaktadır.

▪ **Aşırı Olumsuz Değerlendirmeler:** Süreç içerisinde aşırı olumlu değerlendirmeler yapılabilirken, bunun tam tersi olarak aşırı olumsuz değerlendirmelerde yapılabilir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan çalışanın motivasyon ve çalışma şevki kırılacaktır.

▪ **Teknik Hatalar:** Performans değerlendirme süreçleri aşırı bürokrasi ve formaliteler gerektirmektedir, bu durum yöneticilerde bıkkınlık yaratabilir, gerekli özveriyi göstermeyebilirler. Ciddiye alınmadan yapılan her işlem ise hata riski içermekte sağlıklı verilere ulaşma konusunda problem yaratmaktadır.

▪ **Hale Etkisi:** yöneticiler tarafından yürütülen bu süreçteki en önemli olgu objektif olabilme konusudur. nyargılar ve kişisel değerlendirmeler bu süreci sekteye uğratabilir. Literatürde bu konuya hale etkisi adı verilmektedir.

Yaşanan olaylardan etkilenen yöneticiler olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerde bulunup hakkaniyetli davranamayabilirler.

▪ **Medokrati Etkisi:** Performans değerlendirmesi konusunda yaşanan başka bir problem olan medokrati etkisi, bireylerin yaşanan olumsuzluklar karşısında sessiz kalmayı tercih etmesi, objektif olmak yerine çekimser kalmasıdır. Bu tür durumlarda örgütte yaşanan problemler görmezden gelinmekte, herhangi bir çözüme kavuşturulamamaktadır.

2.7. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Çalışan bireylerin, performanslarını ölçümlemek örgütler için her zaman değerli bir konu olmuştur. Çalışan performansını ölçümlemek amacıyla oluşturulmuş olan birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler de kendi içerisinde klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Modern performans değerlendirme yöntemleri, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında ortaya çıkan hataları engellemek ve daha güvenilir sonuçlara ulaşmak amacıyla üretilmişlerdir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45, Uyargil, 1994: 36). 1950' li yıllardan itibaren değişen çalışma stilleri, bilgi ekonomisinin önem kazanması, hizmet sektörünün gelişimi, artan rekabet ortamı, küreselleşme, çalışanların ve müşterilerin beklentilerinin değişmesi, görev tanımlarının değişmesi, ücret düzenlemeleri, eğitim ve gelişim sistemlerinin değişmesi, performans artırıcı faaliyetlere özendirme gibi sebeplerden dolayı oldukça fazla performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

2.7.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, her çalışan birey için ayrı ayrı yapılan örgüt içerisinde zorunlu hale gelen performans değerlendirme yöntemleridir. Bu değerlendirme yönteminde çalışan belirli bir süre gözlemlenir, çalışma tarzına göre değerlendirilir (Erdoğan, 1991: 199). Çalışmamızın bu kısmında klasik performans değerlendirme yöntemlerini açıklamaya çalışacağız.

2.7.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Bir iş yapılırken o iş için yapılması gereken önemli konuların bir ölçek yardımıyla, iyiden kötüye ya da kötüden iyiye doğru derecelendirildiği bunun sayesinde çalışanın performansının ölçülmeye çalışıldığı yöntemdir (Bingöl, 2006: 338).

2.7.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Performansı değerlendiren kişi, çalışma esnasında çalışanın iş akışını gözlemler ve gözlemlediği ilginç olaylara ait küçük notlar alır. Daha sonra çalışana gözlemlemiş olduğu kritik olaylarla ilgili olumlu ya da olumsuz geri bildirim sağlar. Kişilerarası karşılaştırma yapmak için uygun bir yöntem değildir (Mercanlıoğlu, 2012: 46).

2.7.1.3. Karşılaştırma Yöntemleri

Çalışan performansını ölçümlemenin bir başka yolu olan karşılaştırma yöntemleri, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılıp performansının ölçümlenmeye çalışıldığı yöntemdir. Bu yöntemde değerlendiren kişi çalışanları, basit sıralama, doğrudan sıralama, alternatif sıralama, puanlama ya da ikili gruplar halinde karşılaştırma yöntemleriyle performans ölçümlemesi yapmaya çalışır (Benligiray vd, 2007: 157).

2.7.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde, iki çalışan aynı anda karşılaştırılarak, üstün tarafları değerlendirmeye alınır. Değerlendirme sonucunda en fazla puan alandan en aza doğru ilerlenir (Uyargil, 1994: 37, akt. Yılmaz ve Ünsar, 2007: 42). Tüm karşılaştırmalardan sonra alınan puanlara göre objektif bir değerlendirme yapılır (Kaynak, 2000: 210, akt. Yılmaz ve Ünsar, 2007: 42).

2.7.1.5. Sıralama Yöntemi

Değerlendirici, çalışanları en iyiden en kötüye, en başarılıdan en başarısız, en hızlıdan en yavaş doğru sıralayarak bir tablo oluşturur. Bu yöntemde başarı farklılıklarının derecesinin anlaşılması güçtür. Buna göre performans değerlendirmesi yapılır (Mercanlıoğlu, 2012: 45).

2.7.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi

Bir diğer performans ölçümleme yöntemi olan serbest anlatım yöntemi, çalışanın güçlü ve zayıf taraflarının, başarılı ve başarısız olduğu konuların, yeteneklerinin ve özelliklerinin anlatıldığı kısa yazılardan oluşmaktadır. Genellikle çalışan seçimlerinde kullanılan bu yöntem için önceki yöneticiden yardım talebinde bulunulur. Amir ya da yönetici çalışanın performansını baskı altında kalmadan değerlendirir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48).

2.7.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin eksik yanlarını tamamlamak, değerlemeyi tam anlamıyla kullanılabilir kılmak amacıyla geliştirilen modern performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirmeyi rutin bir işlem olmaktan çıkarmayı hedeflemiştir. Modern performans değerlendirme yöntemleri sadece çalışan performansını değerlendirmeyi değil, bunun yanında birçok veriye ulaşmayı hedeflemektedir (Canman, 1993: 28, akt. Yılmaz ve Ünsar, 2007: 43). Modern performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 43).

2.7.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Peter Drucker tarafından geliştirilmiş olan bu sistem, hedef tespiti yaparak tespit edilen hedeflere odaklanmayı öngörmektedir (Aktan, 2009: 40). Amaçlara göre yönetim, iyi bir yönetim sisteminin sahip olması gereken üç süreci içermektedir. Bunlar; hedef belirleme, kararlara katılım ve objektif geri bildirimden oluşmaktadır (Drucker, 1954). Bu sistemde hedefler örgüt üst yapısı tarafından oluşturulur. Üst yönetim tarafından alt birimlere gönderilmektedir. Çalışanlara hedefleri gerçekleştirmek için çalışırken yönetim tarafından gözlemlenen davranışlar neticesinde nesnel geri bildirimler yapılmaktadır (Ingham, 1995:35).

2.7.2.2. Davranışsal Değerleme Yöntemi

Davranışsal temeller üzerine kurulmuş olan bu yöntem, çalışanların kendilerini geliştirmek için kullanabilecekleri bir yöntemdir. Bu yöntem yöneticilere sonuç açıklama safhasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Can vd., 2001: 185). Bu

yöntemde önemli olan çalışanın performansı değil, iş esnasında göstermiş olduğu tutumlardır (Barutçugil, 2002: 192). Tekniğe göre bir işte uzmanlık kazanmış çalışanlar tarafından işe ait bilgileri genel hatlarıyla tanımlarlar daha sonra o an gösterilmesi gereken reaksiyonlar yazılır. Sonrasında ise çalışanlar tarafından verilen cevaplar ve o iş esnasında alınması gereken aksiyon karşılaştırılır. Yapılan işin doğru yapılıp yapılmadığı ortaya çıkar (Bingöl, 2003: 297).

2.7.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi

Belirli bir işle görevlendirilecek personelin yeteneklerinin ölçülmesinde kullanılan bu yöntemde farklı ama birbiri ile uyumlu birden fazla tekniğin bir arada kullanılmasıyla oluşturulur. Çalışanın geliştirilmesi gereken yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanır. Değerleme merkezinde birden fazla tekniğin kullanılması sebebiyle alanında uzman kişilerin bu tekniği kullanması gerekmektedir. Değerleme merkezi yöntemi şu şekilde çalışmaktadır. Çalışana ihtiyaç duyduğu materyallerin olduğu birden fazla sorunun yaşandığı bir paket verilir ve çalışandan bu problemlerin çözülmesi istenir. Bu yöntemde sadece çalışanın yetenek ve bilgi birikimi ölçülmez, yaşanabilecek problemler karşısında üreteceği çözüm önerileri gözlemlenir (Yüksel 1997: 108).

2.7.2.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme

Günümüz dünyası örgütleri takım çalışmalarına yönelttiği için, örgütler performans değerlemelerini de takım bazında yapma ihtiyacı duymuştur. Takımlar işlev açısından beraber hareket eden organizasyonlar olmasına rağmen, takım bazında performans değerlemesi yapmak hiç kolay değildir. Takımların başarıları sadece güçlerinden kaynaklı değildir. Bu başarıları etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. İşletme politikaları, girdiler, dış çevre koşulları, yapılan iş birlikleri takım başarısını fazlasıyla etkilemektedir. Bu tür takım temelli performans değerlemelerinde bireylerin ve takımın performansları ayrı ayrı ölçülmemek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 181). Takım çalışmasına değer veren örgütler tarafından takımların birbirinden ayrı değil de bir bütün olarak değerlendirilmesi için kullanılan yöntemdir. Bu değerlemede önemli olan nokta takım değerlemelerinin yanında bireysel değerlendirmelerin de yapılması gerekmektedir (Milli Eğitim Vakfı, 2004: 64).

Takım temelli performans değerleme yönteminde başarıya ulaşmak için, çalışanların performans yönetimi, süreç geliştirme, beklentiler ve ödül mekanizmaları hakkında bilgilendirilmesi, ürün ve hizmet ölçülerinin toplanması, amaçlar doğrultusunda performansının izlenmesi, çalışanlara geri bildirim yapılması ve süreç geliştirme konusunda çaba gösteren takımların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu yöntem bireylerin performansının lmlenmesinin zor olduğu durumlarda büyük kolaylık sağlamaktadır. Unutulmamalıdır ki takıma dayalı çalışma sistemlerinde rekabet değil, iş birliği önemlidir (nal, 1998: 23).

2.7.2.5. En Yakın st veya Amir Tarafından Değerlendirme

Yaygın olarak kullanılan bir uygulama, çalışanların ilk üst amiri tarafından değerlemeye tabi tutulmasıdır. Bu uygulamadaki en büyük avantaj amirin birebir çalışanla diyalog halinde olması yakından çalışmalara seyirci olmasıdır. Bu yöntemde elbette ki bazı sakıncalar da bulunmaktadır. alışanlarla çok yakın olunması sebebiyle bazen objektif olma konusunda problemler yaşanabilir, amir öznel bir değerlendirmede bulunabilir (Timur, 1983: 9).

2.7.2.6. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

Aynı departmanda çalışmakta olan bireylerin birbirlerini yakından tanıdıkları varsayımıyla iş arkadaşlarının birbirleri hakkında performans değerlendirmesi yapması düşünülebilir. Günün büyük bir çoğunluğunu beraber geçiren insanların işe devam, bilgiyi paylaşma, arkadaşlarına yardım, kaliteli iş çıkarma konularında performans değerlendirmesinde bulunması istenebilir. Ancak çalışanlar arkadaşlarını değerlendirmeye tabi tutarken duygusal değerlendirmelerde bulunabilir. Bu durum göz ardı edilmemelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

2.7.2.7. Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmesi

Çok sık kullanılmamakta olan bu yöntem çalışanların kendi kendilerini değerlendirme temeline dayanmaktadır. Bireylerin kendi kendilerini değerlendirmesi ya da diğer adıyla öz-değerlendirme yöntemi, çalışanın yapmış olduğu yanlışların farkına varıp, çözümler üreterek kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır (Vaughan, 2003: 371). Bu yöntem çalışanlarda motivasyon artışına katkı sağlamaktadır.

Genellikle çalışanların yönetimde söz sahibi olduğu örgütler tarafından tercih edilmektedir (İbicioğlu, 2006: 84).

2.7.2.8. Bir Komite ve Grup Tarafından Değerlendirme

Çalışan performansının bir komite veya grup tarafından değerlendirilmesi, birden fazla yöneticiyle beraber yapılmaktadır. Genellikle performans değerlendirmesini en yakın amir yapmakta fakat komiteye başka yöneticilerde eşlik etmektedir. Bu yaklaşımda grupta ya da komitede bulunan yöneticiler elde ettikleri veriler ışığında çalışan performansını bir değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar (Bingöl, 2003: 288).

2.7.2.9. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Çalışan performansının değerlendirilmesinde müşterilerden de faydalanılabilir. Çalışanların müşteriyle ilgili tavır ve tutumları, yaklaşımları, ilgi ve alakası bir form yardımıyla müşteriye sunulup çalışan hakkında bir değerlendirme yapması istenebilir. Bu konuyla alakalı olarak müşterinin amaçları ve örgüt amaçları birbirini ile örtüşmese de çalışan hakkında yapılan değerlendirme bireye ait terfi, ücret artışı, eğitim gibi konularda aydınlatıcı bilgiler sunabilir (Cascio, 1992: 286).

2.7.2.10. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi günümüz dünyasında sıkça kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirmesi, çalışan performansının, yöneticilerinden, iş arkadaşlarından, üstlerinden, astlarından, müşterilerden ve kendisinden alınan standart iş performansı bilgileriyle kendi performansının değerlendirilmesi işlemidir (Ludeman, 2000). 360 derece performans değerlendirme yönteminin işleyişinde ilk olarak becerilerin ve davranışların belirlenmiş olduğu bir model geliştirilmelidir. Model ışığında da bir anket hazırlanmalıdır. Personelden kendisinin değerlendirmesi hususunda sekiz ya da on iki kişiden oluşan bir isim listesi önermesi istenmektedir. Bu kişiler çalışanın üstü ya da astı, müşterileri, iş arkadaşları olabilir. Seçilen kişiler onlara verilmiş olan anket formunu doldururlar ve anket içinde belirlenmiş olan beceri bölümlerini değerlendirirler. Sonra bu anket cevapları bir arada toplanarak, çalışana performansı ile ilgili olarak geliştirilmesi gereken tarafların ve güçlü olduğu yanların geri bildirimi sağlanır

(Barutçugil, 2002; 203). Geri bildirim süreci, çalışanların gerekli gelişimi sağlaması hususunda önemli bir rol oynamaktadır. Geri bildirim, çalışan performansı ve kişiden beklenen performans arasındaki farkların karşılaştırılması konusunda çalışanı aydınlatıcı bilgiler sunmaktadır (Palmer ve Winters, 1993; 66). 360 derece performans değerlendirme yönteminin nasıl uygulanabileceğini yedi aşamada anlatabiliriz. Bunlar; (Peters, 2000; 7-9).

1. Yöntemi anlamak
2. Nasıl uygulanacağını belirlemek
3. Gerekli kuralların oluşturulması
4. Yöntem içeriğinin belirlenmesi ve veri takibinin zamanında yapılması
5. Ankete işlenen verilerin açıklamalarının tam ve eksiksiz yapılması
6. Takip ve kontrollerin düzenli yapılması
7. Gelişim ve kariyer planının oluşturulması

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmaya İlişkin Literatür İncelemesi

Konuyla ilgili olarak yapılan literatür taramasında farklı zamanlarda gerçekleştirilmiş olan çalışmalara ait bulgular şu şekildedir. İraz ve Akgün 2014 yılında yapmış oldukları araştırmada bulunan şehirlerin yaşam koşullarının iş performansına olumlu etkisinin bulunduğunu, yöneticilerin çalışanlarına olan yaklaşımlarının kuruma olan bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini, bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığı zaman en yüksek bağlılık seviyesinin rasyonel bağlılık olduğu, çalışanların en düşük bağlılık düzeylerinin ise normatif ve sadakat bağlılığı olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık, örgütsel bağlılık ve rasyonel bağlılığın çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Uygur' un 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında bir ilişkinin var olduğunu ve bu ilişki katsayısının 0.145 olduğunu tespit etmiştir.

Çınar ve Yeşil 2016 yılında banka çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel bağlılığın, çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Boz, Duran ve Uğurlu'nun 2021 yılında 112 acil servis çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir alan araştırmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının devam bağlılığı hariç olmak üzere çalışan performansına olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Şentürk ve Tekin' in 2015 yılında avm çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırma bulguları kontrol edildiğinde korelasyon değerlerinin örgütsel bağlılık bileşenlerinden olan duygusal bağlılığın işgören performansına önemli seviyede olumlu katkı sağladığı öne çıkmaktadır.

Uludağ' ın 2018 yılında Ankara ilinde yapmış olduğu alan araştırması sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında bir ilişkinin olduğu bu ilişki katsayısının r^2 değerinin ise 0.173 olduğu, duygusal bağlılığın, çalışan performansını %30.2 seviyesinde, normatif bağlılığın ise %23.1 oranında etkilemiş olduğu anlaşılmıştır.

Turnalı' nın 2013 yılında yapmış olduğu tez çalışmasında ulaşılmış olduğu sonuçlar, şirketlerin çalışan performanslarını belirleyip çalışanlara objektif geri dönüşler sağlamasının performanslarını arttırdığını, yüksek performans sergileyen çalışanların ise örgütsel bağlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karayılan' ın 2021 yılında öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre ise, örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışanların görev performansına etkisinin olduğu, uyum ve içselleştirmenin pozitif, özdeşleştirmenin ise negatif etkilerinin olduğunu saptamıştır.

Dığın' ın 2018 yılında Edirne ilindeki KOBİ' ler üzerinde yapmış olduğu alan çalışmasında ise, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan normatif ve duygusal bağlılık kavramlarının çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan' ın 2015 yılında Batman ilinde enerji sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılık ve bunun yanında işten ayrılma niyeti, iş tatmini, iş stresi ve örgütsel performans ile aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nisan ve dostlarının 2023 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, stres, psikolojik esenlik ve çalışan performansı arasında karmaşık bir ilişki tespit edilmiştir. Nisan ve dostlarına göre örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla uygun politikaların izlenmesi ve çalışanların motivasyonlarının artırılması

hedeflenmelidir. Bu sayede çalışanların performansının artacağı bu durumun ise örgütlerin başarısını etkileyeceği düşünülmektedir.

Ücel ve Yılmaz' ın 2023 yılında sağlık sektöründe yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre ise, örgütsel bağlılığın, bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, örgüte karşı yüksek bağlılık duyan sağlık çalışanlarının iş tatmini yaşamaları ve örgütte kalmaya devam etme isteklerinden dolayı yüksek iş performansı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Çankır 2019 yılında yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında pozitif yönde bir etkinin olduğunu, yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarındaki bir birimlik artışın işyeri performansına 0.63 birimlik bir katkı sağladığını tespit etmiştir.

Erarslan' ın 2017 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları ve performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Akkaya' nın 2017 yılında Mersin ilinde bankacılık sektöründeki çalışanlarla gerçekleştirmiş olduğu çalışmasına bakıldığı zaman, çalışanların devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tekin' in 2021 yılında Kastamonu'da iletişim sektöründe yapmış olduğu çalışmasında, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, kurum tarafından, örgütsel bağlılığı artırıcı unsurların, çalışanların performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Koçak'ın 2017 yılında İstanbul ilinde lojistik sektörü üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçları örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu destekler niteliktedir. Koçak çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş

performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu, en yüksek ilişki türünün ise duygusal bağlılıkta geliştiği ifade etmektedir.

Kayabaşı 2019 yılında Ankara ilinde sağlık sektörü üzerine yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçümlemeye çalışmış ve ulaşılmış olduğu sonuçların ise örgütsel bağlılık ve performans arasında istatistiki olarak anlamlı ama zayıf ilişkilerin varlığını tespit etmiştir.

Baskın'ın 2011 yılında gerçekleştirdiği mümessillerin örgütsel bağlılığının iş performanslarını hangi düzeyde etkilediğine yönelik çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, örgütsel bağlılıkta yaşanan bir birimlik artışın performans üzerinde 0,15 birim düzeyinde bir artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Topaloğlu ve Sökmen 2001 yılında otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırma ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçümlemeye çalışmışlardır. Ulaştıkları sonuçlar ise örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu fakat çalışma ortamında yöneticiler tarafından çalışanların motivasyonun artırılması gerektiği ve yönetim anlamında bazı değişikliklere gidilmesi gerektiği yönündedir.

Serhat' ın 2008 yılında konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu, en yüksek ilişki düzeyinin ise normatif bağlılık ve çalışan performansı arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Camcı'nın 2013 yılında bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu alan araştırması sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında güçlü bir bağ tespit edilememiştir. Ama örgütsel bağlılığın firmalar genelinde sağlamış olduğu katkıların yadsınamayacak seviyede olduğu firmaların çalışanların örgütsel bağlılığını artırma yönünde çalışmalar sağlaması gerektiğini aktarılmaktadır.

Kafdağlı 2007 yılında Ankara ilinde hizmet sektöründe çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarının çalışan performansına olan etkisini ölçümlemeye çalışmış ve ulaşmış olduğu sonuçlarda örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Fakat ulaşılan sonuçların ışığında bağlılık ve performans arasında güçlü bir bağın olduğunu söylemenin zor olduğunu ifade etmektedir.

Çınar'ın 2019 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kariyer ve örgütsel bağlılığın çalışan performansını artırdığı, bu faktörlere dikkat edilmesi sonucunda ise şirketlerin iş gücü kalitesinin arttığı, mutlu ve memnun çalışanların şirketten ayrılma düşüncesinin ortadan kalktığı ifade edilmektedir.

3.2 Araştırmanın Konusu ve Önemi

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkileri, uzun zamandan beri araştırılmakta ulaşılan sonuçlar ise iş görenlerin çalıştıkları kuruma olan aidiyet hissinin, çalışan performansını artırdığı yönündedir. Firmalar, şirketler bu duruma kayıtsız kalmamakta, örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmalar yapmaktadır. Ek ödenekler, sosyal haklar, yüksek ücret, prim, promosyon gibi çalışanı motive eden, maddi olarak güçlendiren ek ödenekler ayırmaktadır. Sadece maddi yönden bu olaya yaklaşmak elbette ki yanlış sonuçlara ulaşmamıza neden olacaktır. Maddi olarak güçlendirdiği çalışanlara, duygusal olarak yaklaşmak istemekte onları bu kurumun bir parçası gibi hissettirmeye çalışmaktadırlar. Kendini çalıştığı kuruma ait hisseden bir çalışan, kurumun başarısını gözetecek, bunun için ekstradan çaba sarf edecektir. Çalıştığı kurumun menfaatlerini, kendi menfaatleri gibi görecektir. Bunun sonucunda ise şirkete olan faydası, örgüte bağlılığı düşük olan bir çalışana göre çok daha fazla olacaktır.

3.3. Araştırmanın Amacı

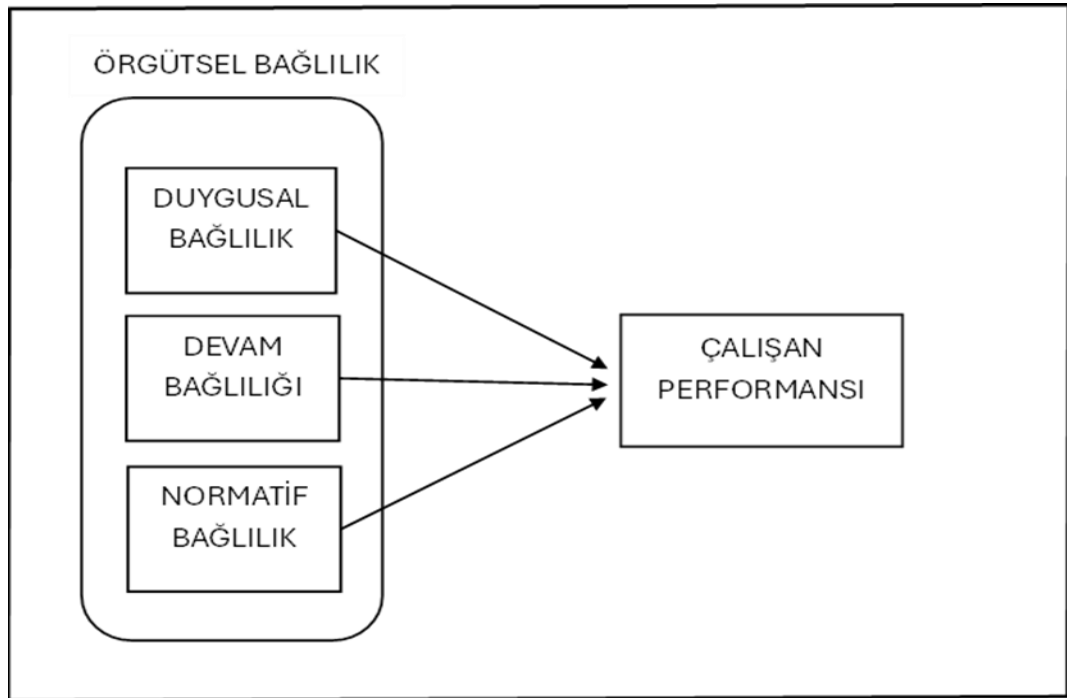
Bu araştırmanın temel amacı, kişilerin örgütlerine duymuş oldukları bağlılık seviyesinin, çalışan performansına olan etkilerini ölçümlemek ve örgütte yaratmış olduğu sonuçları gözlemleyebilmektir. 1950'li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, çalıştığı kuruma karşı aidiyet hissi güçlü olan bireylerin, performanslarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışan

performansının artması insanlar için hızlı ve kesintisiz hizmet, şirketler için kazanç, sektör için ise çarkların dönmesi anlamına gelir. Çalışma sonucunda ulaşılabacak sonuçların işletmeler açısından yol gösterici bir kaynak, yaşanan problemler için çözüm odaklı bir kılavuz olarak değerlendirilmesi ve literatüre kazandırılması hedeflenmektedir.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin ölçümlenebilmesi amacıyla sayısal verilerin gücü ile oluşturulan nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden biri olan genel tarama modeliyle oluşturulmuştur. Genel tarama modelleri bir kanıya ulaşmak amacıyla çok sayıda kişiden oluşan bir evrende, evrenin tamamından ya da bir kısmından alınan örnekler ya da örneklem üzerinden oluşturulan tarama çalışmalarıdır. Genel tarama modelleriyle ilişkisel ya da tekil taramalar gerçekleştirilebilir (Karasar, 2000). İki ya da ikiden fazla değişken arasındaki korelasyonunu saptayabilmek için ilişkisel tarama modelleri kullanılabilir (Karasar, 2005).

Şekil 5. Araştırma Modeli



3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel bağlılık, çalışan performansı üzerinde etkilidir.

H1a: Duygusal bağlılık, çalışan performansı üzerinde etkilidir.

H1b: Devam bağlılığı, çalışan performansı üzerinde etkilidir.

H1c: Normatif bağlılık, çalışan performansı üzerinde etkilidir.

H2: Duygusal bağlılık ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Duygusal bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Duygusal bağlılık ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Duygusal bağlılık ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H2d: Duygusal bağlılık ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H2e: Duygusal bağlılık ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır

H2f: Duygusal bağlılık ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır

H3: Devam bağlılığı ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Devam bağlılığı ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Devam bağlılığı ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Devam bağlılığı ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Devam bağıllığı ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e: Devam bağıllığı ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3f: Devam bağıllığı ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Normatif bağıllık ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Normatif bağıllık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Normatif bağıllık ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Normatif bağıllık ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4d: Normatif bağıllık ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4e: Normatif bağıllık ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4f: Normatif bağıllık ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışan performansı ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5a: Çalışan performansı ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Çalışan performansı ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5c: Çalışan performansı ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5d: Çalışan performansı ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5e: Çalışan performansı ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5f: Çalışan performansı ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.5. Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışmamızın evrenini Van Ferit Melen Havalimanı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmamızda bulunan bağımsız değişkenler dikkate alınırsa toplam örneklem büyüklüğü $n > 15M$ veya $n > 50 + 8M$ (M =bağımsız değişken sayısı) olarak hesaplanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007; Stevens, 1996). Bu evrenden çıkarım yapabilmemize yardımcı olacak örneklem kısmını ise 93 erkek ve 27 kadın DHMİ çalışanı oluşturmaktadır.

3.6. Veri Toplama Araçları

Bireylerin örgütsel bağlılıklarının çalışan performansına olan etkisini ölçümleyebilmek adına yerli ve yabancı kaynaklarda tarama yapılmış, daha önceden yapılmış olan bazı soru kalıpları incelenmiştir. Konuyla alakalı olarak Allen ve Meyer' in geliştirmiş olduğu ve Belli (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış 17 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği tercih edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Bunun yanında çalışanların performansını ölçümleyebilmek amacıyla daha önce bir yüksek lisans tezinde kullanılmış olan tek boyuttan ve 13 sorudan oluşan çalışan performansı ölçeği uyarlanarak kullanılmıştır (Sözen, 2019: 78). Ayrıca bireylerin demografik bilgilerinin yaşlarının, kurumdaki çalışma sürelerinin, aylık gelirlerinin, eğitim durumlarının, cinsiyetlerinin ve medeni durumlarının sorulmuş olduğu kişisel bilgiler formu yer almaktadır. Toplamda 36

sorudan oluşan anketteki tüm soruların cevaplandırılması zorunludur. Anketin birinci ve ikinci bölümünde yer alan örgütsel bağlılık ve çalışan performansı sorularının tamamında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte bulunan seçenekler değerler verilerek kodlanmıştır. “Hiç Katılmıyorum” 1 “Katılmıyorum” 2 “Kararsızım” 3 “Katılıyorum” 4 “Tamamen Katılıyorum” 5 olarak derecelendirilmiştir.

3.7. İstatistiksel Veri Analizi

Çalışmamıza gönüllü olarak katılım sağlayan çalışanların demografik bilgilerine ilişkin sorulmuş olan sorulara frekans analizi uygulanmış olup, veri dağılımları “%” ve “n” olarak tablolara aktarılmıştır. Daha sonra Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı ölçeklerinin ortalamaları ve standart sapmaları ölçümlenmiştir. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı ölçeklerine anlamlılık testleri uygulanmış demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Veriler Shapiro Wilk ve Kolmogorov Smirnov sınamaları ile değerlendirilmiş, normal dağılıma uyup uymadığı sınıanmıştır. Değişkenlerin Kurtosis ve Skewness değerlerinin “-1.5 ve +1.5” arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler dağılımın normal olduğunu kabul etmek için yeterli sayılmaktadır (Tabachnick, ve Fidell, 2013). İki den fazla değişken sahip olan karşılaştırmalarda ANOVA testi, normal dağılan verilerin analizinde ise Bağımsız Örneklem t testi kullanılmıştır. Anlamalı çıkan gruplar arasındaki farkın belirlenmesi amacıyla Post Hoc analizleri uygulanmış ve ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın çalışan performansına olan etkisinin analiz edilebilmesi amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmamızı analiz ederken SPSS v25 istatistik paket sistemi kullanılmıştır.

3.8. Bulgular

3.8.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili dağılım değerlendirildiğinde; %77,5 'unun erkek katılımcı olduğu, %40'ının 21-30 yaş aralığında olduğunu, %59,2'sinin lisans mezunu, %70,8'inin 49000tl üzeri gelire sahip olduğu, %36,7'sinin ise 1-5 yıl çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Sosyo-Demografik Veriler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	93	77,5
	Kadın	27	22,5
Medeni Durum	Evli	80	66,6
	Bekar	40	33,3
Yaş	20 YAŞ ALTI	1	,8
	21-30	48	40,0
	31-40 yaş	42	35,0
	41-50 yaş	17	14,2
	51 ve üzeri	12	10,0
Eğitim	Lise	2	1,7
	Ön lisans	36	30,0
	Lisans	71	59,2
	Lisans üstü	11	9,2
Gelir Düzeyi	17000-25000 tl	13	10,8
	25001-33000	7	5,8
	33001-41000	6	5,0
	41001-49000	9	7,5
	49000 üzeri	85	70,8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	8	6,7
	1-5	44	36,7
	6-10	24	20,0
	11-15	16	13,3
	16-20	10	8,3
	21 ve üzeri	18	15,0
Toplam		120	100,0

3.8.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgütsel bağlılık ve Çalışan performansı ölçeklerine öncelikli olarak Barlett küresellik testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlara göre değişkenler arasında $p < 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,000$) ilişkinin yeterli olduğunu ifade etmektedir (Sipahi vd., 2008). KMO değeri 0,60 üzerinde ise kabul edilebilir bir veriyi ifade etmektedir (Hair vd., 1995). Faktör analizi yapabilmek adına örneklem sayısını ölçümlemek için KMO değeri kullanılmaktadır. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı ölçeklerinin uygulanmış olduğu örneklem sayısı bu kural göz önünde bulundurulduğunda faktör analizi yapabilmek için yeterli kabul edilmiştir. (Örgütsel Bağlılık KMO=0,878), (Çalışan Performansı KMO=0,938) olarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanmış olan anketin ilk iki bölümündeki likert tipi ölçek soruları, Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Güvenilir bir analizden bahsedebilmek adına Alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir. Cronbach Alpha değerleri 1,00'e yaklaştıkça anket güvenilirlik seviyesi artmaktadır (Kalaycı, 2009: 405). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,749 olarak tespit edilmişken, devam bağlılığının güvenilirlik katsayısı 0,870 ve normatif bağlılık güvenilirlik katsayısı 0,751' dir. Cronbach Alpha değerlerine göre anketimiz yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör yükü	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenilirlikleri
Duygusal Bağlılık			
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	,772	32,323	,749
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,790		
3. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	,753		
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,826		
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	,776		
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	,755		
Devam Bağlılığı			
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	,694	16,960	,870
8. Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	,810		
9. Şu anda bu kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	,760		
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	,768		
11. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	,694		
Normatif Bağlılık			
12. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı herhangi bir minnet ya da sorumluluk duygusu hissetmiyorum.	,633	16,349	,751
13. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,686		
14. Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	,677		
15. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	,629		
16. Bu kurumda insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	,850		
17. Bu kuruma çok şey borçluyum.	,671		
Ölçek Toplam Güvenilirliği			,853
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			,878
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:			1486,569
sd:			153
P			,000

Örgütsel bağlılık ölçeği toplamda 17 maddeden ve 3 alt boyuttan meydana gelmektedir. İlk 6 madde duygusal bağlılık ölçeğini, sonraki 5 madde devam bağlılığı ölçeğini, son 6 madde ise normatif bağlılık ölçeğini ifade etmektedir. Duygusal bağlılık ölçeği 6 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %32,323’ ünü

ifade etmektedir. Faktör yüklerinin birbirine uzaklığı minimum %10 olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002). Duygusal bağlılık ölçeğinde en yüksek faktör yükünün 0,826 ile “Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum” ifadesinde olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ölçeği toplamda 5 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %16,960’ ını ifade etmektedir. Devam bağlılığı ölçeğinde en yüksek faktör yükünün 0,810 ile “Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi” ifadesinde olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ölçeği toplamda 6 sorudan oluşmakta ve toplam varyansın %16,349 unu ifade etmektedir. Normatif bağlılık ölçeğinde en yüksek faktör yüküne sahip madde ise 0,850 ile “Bu kurumda insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam” ifadesinde olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Tablo 6. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör yükü	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenilirlikleri
1. İşlerimi zamanında tamamlarım.	,935	78,396	,976
2. İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilmekteyim.	,906		
3. İşlerimle ilgili problem çıktığında hızlı bir şekilde çözerim.	,891		
4. İşimle ilgili hedefleri aşarım.	,883		
5. Yaptığım işte başarılıyım	,936		
6. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	,931		
7. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	,857		
8. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	,833		
9. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	,822		
10. Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.	,878		
11. Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,852		
12. Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.	,908		
13. Kurum içi ve kurum dışı ilişkilerim de başarılıyumdur.	,867		
Ölçek Toplam Güvenilirliği			,976
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			,938
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:			2093,194
sd:			78
P			,000

Çalışan Performansı Ölçeği 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek toplam varyansın %78,396 ifade etmektedir. En yüksek faktör yükü 0,936 ile “Yaptığım işte başarılıyım” ifadesi olmuştur. En düşük faktör yükü ise 0,822 ile “İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum” ifadesi olmuştur.

3.8.3 Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ort.	S.S.
DUYGUSAL BAĞLILIK	Ort.	S.S.
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	4,00	1,18
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,92	1,06
3. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	2,31	1,25
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	2,13	1,12
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	2,16	1,20
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	3,95	1,13
DEVAM BAĞLILIĞI	Ort.	S.S.
7. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.	4,04	1,04
8. Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3,89	1,11
9. Şu anda bu kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	3,68	1,20
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	3,81	1,15
11. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	3,65	1,19
NORMATİF BAĞLILIK	Ort.	S.S.
12. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı herhangi bir minnet ya da sorumluluk duygusu hissetmiyorum.	2,75	1,32
13. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,60	1,23
14. Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	3,40	1,28
15. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,72	1,14
16. Bu kurumda insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	3,15	1,32
17. Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,64	1,22

1: Hiç Katılmıyorum – 5: Tamamen Katılıyorum

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait olan ifadelerin ortalama puanları ve standart sapmaları analiz edildiğinde; **duygusal bağlılık** alt boyutundaki en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.” (ort:4,00), en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.” (ort:2.13) olduğu;

Devam bağlılığı alt boyutunda ise en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.” (ort:4.04), en

düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.” (ort:3.65) olduğu;

Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.” (ort:3.72), en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı herhangi bir minnet ya da sorumluluk duygusu hissetmiyorum” (ort:2.75) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ort.	S.S.
ÇALIŞAN PERFORMANSI		
1. İşlerimi zamanında tamamlarım.	4,34	,93
2. İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilmekteyim.	4,25	,91
3. İşlerimle ilgili problem çıktığında hızlı bir şekilde çözerim.	4,26	,90
4. İşimle ilgili hedefleri aşarım.	4,15	,90
5. Yaptığım işte başarılıyım	4,25	,90
6. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,31	,85
7. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.	4,03	,93
8. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,22	1,00
9. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	4,15	1,01
10. Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.	4,23	,97
11. Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	4,11	1,03
12. Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.	4,24	,92
13. Kurum içi ve kurum dışı ilişkilerim de başarılıyumdur.	4,19	,96

1: Hiç Katılmıyorum – 5: Tamamen Katılıyorum

Çalışan Performansı ölçeğine ait ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları analiz edildiğinde; en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “İşlerimi zamanında tamamlarım” (ort:4.34) olduğu, en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler” (ort:4.03) olduğu tespit edilmiştir.

3.8.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Herhangi bir çalışmada kullanılmakta olan verilere ait normallik testlerinin öncelikle Kolmogoro Simirnov ve Shapiro Wilks testlerine tabi tutulması ve ulaşılan sonuçların kontrolünün sağlanması gerekmektedir (Kalaycı, 2009). Çalışmalarda likert tipi ölçekler kullanılacaksa bu testler yapılırken aynı zamanda çarpıklık ve basıklık değerlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Verilerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ve +1.5 arasında bir değer sağlıyorsa verilerin normal dağıldığı kabul edilmelidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı ölçeklerine ait olan Kolmogorov Simirnov ve Shapiro Wilks test sonuçları ve çalışmamızda kullanılmakta olan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9. Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Simirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık	Basıklık
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.		
Duygusal Bağlılık	,261	,000	,911	,000	,554	,304
Devam Bağlılığı	,196	,000	,922	,000	-,917	1,409
Normatif Bağlılık	,109	,002	,958	,002	-,777	,939
Çalışan Performansı	,155	,000	,896	,000	-,288	-,502

Tablo 13' e göre Shapiro Wilks ve Kolmogorov-Simirnov testlerinden çıkan değerlerin anlamlı olduğu, basıklık ve çarpıklık değerlerinin de +1,5 ile -1,5 değerleri arasında yer alması sebebiyle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Bu bağlamda değişkenler arasında yapılacak farklılık testlerinde parametrik yöntemlerden olan tek yönlü varyans analizi ve t testinin kullanılması kararlaştırılmıştır.

3.8.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı üzerindeki etkilerini analiz edebilmek amacıyla çalışmamızda doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda çıkan sonucun (p) ,05' den küçük olması etkinin anlamlı olduğu sonucunu vermektedir. Aşağıdaki tablo örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde olan etkilerini açıklamak için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,384	,308		4,500	,000
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,832	,089	,653	9,369	,000
F=87,776 p=,000 R=,653 R ² =,427					

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki etkinin güçlü ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde gözlenen varyansın yaklaşık %43'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F= 87,776; p<.000; β = ,653). Bu sonuçlara göre **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Duygusal Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,191	,387		5,659	,000
DUYGUSAL BAĞLILIK	,657	,124	,439	5,312	,000
F=28,216 p=,000 R=,439 R ² =,193					

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Araştırma modeli kapsamında duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisini analiz etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılık ile çalışan performansı arasındaki etkinin güçlü ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde gözlenen varyansın yaklaşık %20'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F= 28,216; p<.000; β = ,439). Bu sonuçlara göre **H_{1a}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Devam Bağlılığı ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,094	,254		8,238	,000
DEVAM BAĞLILIĞI	,555	,065	,620	8,581	,000
F=73,638 p=,000 R=,620 R ² =,384					

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Araştırma modeli kapsamında devam bağlılığının çalışan performansı üzerinde etkisini analiz etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda devam bağlılığı ile çalışan performansı arasındaki etkinin güçlü ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Devam bağlılığının çalışan performansı üzerinde gözlenen varyansın yaklaşık %38'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda devam bağlılığının çalışan performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F= 73,638; p<.000; β = ,620). Bu sonuçlara göre **H_{1b}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Normatif Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,280	,259		8,790	,000
NORMATİF BAĞLILIK	,573	,075	,578	7,688	,000
F=59,100 p=,000 R=,578 R ² =,334					

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Araştırma modeli kapsamında normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisini analiz etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda normatif bağlılık ile çalışan performansı arasındaki etkinin güçlü ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde gözlenen varyansın yaklaşık %33'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (F= 59,100; p<.000; β = ,578). Bu sonuçlara göre **H_{1c}** hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.6. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık Testleri

Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkinin ölçümlenmeye çalışıldığı araştırmamızda elde edilmiş olan veriler öncelikli olarak t testi, tek yönlü varyans analiz (Anova) ve betimsel istatistik yöntemler ile analiz edilmiştir. Eldeki verilerin Parametrik testlerin ön şartları karşılayıp karşılamadığına, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan verilerin parametrik test ön şartlarını sağladığı görülmüştür. Gönüllü olarak katılım sağlayan katılımcıların örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerine ait olan demografik değişkenler ile ilişkilerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	SS.	t	p*
Duygusal Bağlılık	Erkek	93	3,0950	,59048	,474	,636
	Kadın	27	3,0370	,42950		
Devam Bağlılığı	Erkek	93	3,8301	,98420	,256	,798
	Kadın	27	3,7778	,72607		
Normatif Bağlılık	Erkek	93	3,4032	,89359	,614	,540
	Kadın	27	3,2901	,62633		
Çalışan Performansı	Erkek	93	4,1861	,90523	-,698	,487
	Kadın	27	4,3134	,51244		

*Bağımsız Örneklem t testi

Örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı ile katılımcıların cinsiyetleri arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($t=,474$; $p>,05$), devam bağlılığı ($t=,256$; $p>,05$), normatif bağlılık ($t=,614$; $p>,05$) ve çalışan performansı ($t=-,698$; $p>,05$) ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda **H2a**, **H3a**, **H4a**, **H5a** hipotezleri doğrulanamamıştır.

Tablo 15. Yaşa Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

	Yaş	n	Ort.	SS.	f	p*
Duygusal Bağlılık	21-30	49	3,0937	,40521	2,177	,076
	31-40	42	3,1786	,58132		
	41-50	17	2,7353	,84175		
	51 ve üzeri	12	3,1944	,36121		
	Toplam	120	3,0819	,55719		
Devam Bağlılığı	21-30	49	2,8292	,80740	3,276	,014
	31-40	42	3,8333	,80112		
	41-50	17	3,3176	1,44059		
	51 ve üzeri	12	4,5000	,44721		
	Toplam	120	3,8183	,92980		
Normatif Bağlılık	21-30	49	3,2153	,76489	3,058	,020
	31-40	42	3,5238	,73397		
	41-50	17	3,0784	1,24040		
	51 ve üzeri	12	3,9722	,38817		
	Toplam	120	3,3778	,83982		
Çalışan performansı	21-30	49	4,2788	,61531	3,007	,021
	31-40	42	4,2527	,66069		
	41-50	17	3,7240	1,50813		
	51 ve üzeri	12	4,6218	,49141		
	Toplam	120	4,2147	,83291		

*ANOVA

Örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı ile katılımcıların yaşları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($F=2,177$; $p>,05$) boyutu ile katılımcıların yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre **H2b** hipotezi doğrulanamamıştır.

Devam bağlılığı ($F=3,276$; $p<,05$), normatif bağlılık ($F=3,058$; $p<,05$) ve çalışan performansı ($F=3,007$; $p<,05$) boyutları ile gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre **H3b**, **H4b**, **H5b** hipotezleri kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre varyans homojenliği olduğundan dolayı LSD testi uygulanmıştır.

Devam Bağlılığı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubundaki katılımcılar ile 51 ve üzeri ($p=0,019$), 31-40 yaş grubundaki katılımcılar ile 41-50 ($p=0,047$) ve 51 ve üzeri ($p=0,025$) yaş grubunda olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 41-50 yaş grubundaki katılımcılar ile 51 ve üzeri ($p=0,001$) yaş grubunda olan katılımcıların ortalama puanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Normatif Bağlılık için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubundaki katılımcılar ile 51 ve üzeri ($p=0,004$), 41-50 yaş grubundaki katılımcılar ile 51 ve üzeri ($p=0,004$) yaş grubunda olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çalışan performansı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubundaki katılımcılar ile 41-50 ($p=0,022$), 31-40 yaş grubundaki katılımcılar ile 41-50 ($p=0,025$) yaş grubunda olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 41-50 yaş grubundaki katılımcılar ile 51 ve üzeri ($p=0,004$) yaş grubunda olan katılımcıların ortalama puanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 16. Medeni duruma Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	SS.	t	p*
Duygusal Bağlılık	Evli	80	3,0646	,64386	-,481	,631
	Bekar	40	3,1167	,32511		
Devam Bağlılığı	Evli	80	3,7600	1,03967	-,972	,333
	Bekar	40	3,9350	,65381		
Normatif Bağlılık	Evli	80	3,4312	,92081	,986	,326
	Bekar	40	3,2708	,64570		
Çalışan performansı	Evli	80	4,1625	,96637	-,971	,333
	Bekar	40	4,3192	,45643		

*Bağımsız Örneklem t testi

Örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı ile katılımcıların medeni durumları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($t=-,481$; $p>,05$), devam bağlılığı ($t=-,972$; $p>,05$), normatif bağlılık ($t=,986$; $p>,05$) ve çalışan performansı ($t=-,971$; $p>,05$) ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda **H2c**, **H3c**, **H4c**, **H5c** hipotezleri doğrulanamamıştır.

Tablo 17. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	SS.	f	p*
Duygusal Bağlılık	Ön lisans	38	2,9491	,50681	1,483	,223
	Lisans	71	3,1502	,58767		
	Lisansüstü	11	3,1515	,46818		
	Toplam	120	3,0819	,55719		
Devam Bağlılığı	Ön lisans	38	3,8944	,89632	1,451	,232
	Lisans	71	3,8254	,96861		
	Lisansüstü	11	3,7636	,69753		
	Toplam	120	3,8183	,92980		
Normatif Bağlılık	Ön lisans	38	3,5139	,83417	1,247	,296
	Lisans	71	3,3404	,88211		
	Lisansüstü	11	3,3485	,42462		
	Toplam	120	3,3778	,83982		
Çalışan Performansı	Ön lisans	38	4,2030	,90479	3,571	,016
	Lisans	71	4,2763	,78668		
	Lisansüstü	11	4,1888	,53334		
	Toplam	120	4,2147	,83291		

*ANOVA

Örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı ile katılımcıların eğitim durumları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($F=1,483$; $p>,05$), devam bağlılığı ($F=1,451$; $p>,05$), normatif bağlılık ($F=1,247$; $p>,05$) boyutları ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre **H2d**, **H3d**, **H4d** hipotezi doğrulanamamıştır. Çalışan performansı ($F=3,571$; $p<,05$) boyutu ile gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre **H5d** hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre varyans homojenliği olduğundan dolayı LSD testi uygulanmıştır.

Çalışan performansı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre lise öğrenim düzeyindeki katılımcılar ile önlisans ($p=0,002$), lisans ($p=0,001$) ve lisansüstü ($p=0,004$) grubunda olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 18. Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

	ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	SS.	F	p*
Duygusal Bağlılık	1 YILDAN AZ	8	3,0833	,15430	2,366	,044
	1-5	44	3,1326	,36048		
	6-10	24	3,2014	,72562		
	11-15	16	3,1042	,49018		
	16-20	10	2,5333	,76093		
	21 VE ÜZERİ	18	3,0833	,63207		
	TOPLAM	120	3,0819	,55719		
Devam Bağlılığı	1 YILDAN AZ	8	3,8250	,82419	2,973	,015
	1-5	44	3,8045	,78413		
	6-10	24	3,9167	,79764		
	11-15	16	3,9750	,70758		
	16-20	10	2,8400	1,25716		
	21 VE ÜZERİ	18	4,1222	1,17451		
	TOPLAM	120	3,8183	,92980		
Normatif Bağlılık	1 YILDAN AZ	8	3,1042	,84486	3,390	,007
	1-5	44	3,2765	,75135		
	6-10	24	3,4861	,87768		
	11-15	16	3,6563	,39190		
	16-20	10	2,6333	1,03280		
	21 VE ÜZERİ	18	3,7685	,91312		
	TOPLAM	120	3,3778	,83982		
Çalışan Performansı	1 YILDAN AZ	8	4,2308	,61263	2,544	,032
	1-5	44	4,3531	,44586		
	6-10	24	4,1410	,91205		
	11-15	16	4,4183	,50400		
	16-20	10	3,4000	1,23440		
	21 VE ÜZERİ	18	4,2393	1,24703		
	TOPLAM	120	4,2147	,83291		

*ANOVA

Örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı ile katılımcıların çalışma süreleri arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ($F=2,366$; $p<,05$), devam bağlılığı ($F=2,973$; $p<,05$), normatif bağlılık ($F=3,390$; $p<,05$) ve çalışan performansı ($F=2,544$; $p<,05$) boyutları ile gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre **H2e**, **H3e**, **H4e**, **H5e** hipotezleri kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu

tespit etmek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre varyans homojenliği olduğundan dolayı LSD testi uygulanmıştır.

Duygusal Bağlılık için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,034$), 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,002$), 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,001$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 11-15 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,010$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Devam Bağlılığı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,022$), 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,003$), 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,002$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 11-15 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,002$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Normatif için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,024$) ve 21 ve üzeri ($p=0,030$); 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,006$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 11-15 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,002$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çalışan Performansı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,032$), 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,001$), 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,016$) çalışma süresi olan katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 11-15 yıl çalışma süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl ($p=0,002$) çalışma süresi olan katılımcıların puanları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 19. Gelire Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

	GELİR	n	Ort.	SS.	f	p*
Duygusal Bağlılık	17000-25000	13	2,9744	,60800	3,409	,011
	25001-33000	7	3,5000	,51819		
	33001-41000	6	2,4444	,80046		
	41001-49000	9	3,0370	,72542		
	49001 VE ÜZERİ	85	3,1137	,48264		
	TOPLAM	120	3,0819	,55719		
Devam Bağlılığı	17000-25000	13	3,5077	1,02832	3,557	,009
	25001-33000	7	3,8857	,79042		
	33001-41000	6	2,7333	1,30026		
	41001-49000	9	3,4889	,97525		
	49001 VE ÜZERİ	85	3,9718	,83845		
	TOPLAM	120	3,8183	,92980		
Normatif Bağlılık	17000-25000	13	3,1795	,97292	1,456	,220
	25001-33000	7	3,1429	,39002		
	33001-41000	6	2,8889	1,11389		
	41001-49000	9	3,1111	1,08012		
	49001 VE ÜZERİ	85	3,4902	,78736		
	TOPLAM	120	3,3778	,83982		
Çalışan Performansı	17000-25000	13	4,3669	,60582	1,634	,170
	25001-33000	7	4,6923	,45508		
	33001-41000	6	4,1923	,40044		
	41001-49000	9	3,6838	1,14189		
	49001 VE ÜZERİ	85	4,2100	,85381		
	TOPLAM	120	4,2147	,83291		

*ANOVA

Örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı ile katılımcıların gelir durumları arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre normatif bağlılık ($F=1,456$; $p> ,05$) ve çalışan performansı ($F=1,634$; $p> ,05$) boyutları ile katılımcıların gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre **H4f** ve **H5f** hipotezi doğrulanamamıştır.

Duygusal bağıllık ($F=3,409$; $p<,05$) ve devam bağıllığı ($F=3,557$; $p<,05$) boyutları ile gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre **H2f** ve **H3f** hipotezleri kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre varyans homojenliği olduğundan dolayı LSD testi uygulanmıştır.

Duygusal Bağıllık için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 17000-25000 tl gelir grubundaki katılımcılar ile 25001-33000 tl ($p=0,039$) ve 33001-41000 tl ($p=0,047$); 25001-33000 tl gelir grubundaki katılımcılar ile 33001-41000 tl ($p=0,001$); 33001-41000 tl gelir grubundaki katılımcılar ile 41001-49000 ($p=0,038$) ve 49001 ve üzeri ($p=0,004$) gelir grubundaki katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur

Devam Bağıllığı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 25001-33000 tl gelir grubundaki katılımcılar ile 33001-41000 tl ($p=0,022$); 33001-41000 tl gelir grubundaki katılımcılar ile 49001 ve üzeri ($p=0,001$) gelir grubundaki katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki birçok kez araştırmalara konu edinmiş ve yapılan analizlerle aralarındaki ilişki ölçümlenmeye çalışılmıştır. Literatürde bankacılık, acil servis çalışanları, sağlık, ilaç ve medikal, hizmet, enerji, eğitim, iletişim, lojistik, otel ve konaklama ve yerel kobiler gibi farklı sektörlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarının çalışan performansına olan etkileri incelenmiş ve ölçümlenmiştir. Literatürde havalimanı çalışanlarının örgütsel bağlılığının, çalışan performansına olan etkilerine dair bir alan çalışmasına rastlanmamıştır. Bu alandaki eksikliğin giderilmesi ve havalimanı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının iş yerindeki performanslarına olan etkisinin ölçülmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Van Ferit Melen Havalimanı DHMİ çalışanlarının gönüllü katılımlarıyla oluşturulan bu çalışmamıza 93 erkek ve 27 kadın çalışan olmak üzere toplamda 120 DHMİ çalışanı katılım sağlamıştır. Katılım sağlayan 1 kişi 20 yaş ve altı, 48 kişi 21-30 yaş, 42 kişi 31-40 yaş, 17 kişi 41-50 yaş, 12 kişi ise 51 yaş ve üzeri aralığında bulunmaktadır. Katılımcılardan 2 kişi lise, 36 kişi ön lisans, 71 kişi lisans, 11 kişi ise lisans üstü eğitime sahiptir. Katılım sağlayanlardan 13 kişi 17000-25000 ₺, 7 kişi 25001-33000 ₺, 6 kişi 33001-41000 ₺, 9 kişi 41001-49000 ₺, 85 kişi ise 49000 ₺ ve üzeri gelir düzeyine sahiptir. Katılım sağlayan 8 kişi 1 yıldan az, 44 kişi 1-5 yıl arası, 24 kişi 6-10 yıl arası, 16 kişi 11-15 yıl arası, 10 kişi 16-20 yıl arası, 18 kişi ise 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Araştırma sonuçlarının analizinden sonra araştırmamızda kullanmış olduğumuz değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,749, devam bağlılığı ölçek güvenilirliği 0,870, normatif bağlılık ölçek güvenilirliği 0,751, çalışan performansı ölçek güvenilirliği ise 0,976 seviyesinde çıkmıştır. Yani kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyeleri oldukça güvenilir kabul edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık ölçeğine ait ortalama ve standart sapma analizleri sonucunda duygusal bağlılık boyutundaki en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu

kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.” (ort:4,00) en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “ Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.” (ort:2,13) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın bir diğer alt boyutu olan devam bağlılığı ölçeğinin ortalama ve standart sapmaları analiz edildiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.” (ort:4,04) en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “ Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.” (ort:3,65) olduğu analiz sonuçlarına yansımıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin son alt boyutu olan normatif bağlılık ölçeğine ait olan ortalama ve standart sapma sonuçlarına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.” (ort:3,72) en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı herhangi bir minnet ya da sorumluluk duygusu hissetmiyorum.” (ort:2,75) olduğu analiz sonuçlarıyla tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeğine uygulanmış olan analiz sonuçlarına göre ise en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “İşlerimi zamanında tamamlarım” (ort:4,34) olduğu, en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler” (ort:4,03) olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçümleyebilmek adına regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın, bağımlı değişken olan çalışan performansına etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları şu şekildedir. Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki etki güçlü ve pozitif yönlü çıkmıştır.

Çalışmamızda duygusal bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçümleyebilmek adına regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken olan duygusal bağlılığın, bağımlı değişken olan çalışan performansına etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları şu şekildedir.

Duygusal bağıllık ve çalışan performansı arasındaki etki güçlü ve pozitif yönlü çıkmıştır.

Çalışmamızda devam bağıllığı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçümleyebilmek adına regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken olan devam bağıllığının, bağımlı değişken olan çalışan performansına etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları şu şekildedir. Devam bağıllığı ve çalışan performansı arasındaki etki güçlü ve pozitif yönlü çıkmıştır.

Çalışmamızda normatif bağıllık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçümleyebilmek adına regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken olan normatif bağıllığın, bağımlı değişken olan çalışan performansına etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları şu şekildedir. Normatif bağıllık ve çalışan performansı arasındaki etki güçlü ve pozitif yönlü çıkmıştır.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin duygusal bağıllık değişkeni ile cinsiyetleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre duygusal bağıllık ve katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin devam bağıllığı değişkeni ile cinsiyetleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre devam bağıllığı ve katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin normatif bağıllık değişkeni ile cinsiyetleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre normatif bağıllık ve katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin çalışan performansı değişkeni ile cinsiyetleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi

yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre çalışan performansı ve katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin duygusal bağlılık değişkeni ile yaşları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca duygusal bağlılık ve katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin devam bağlılığı değişkeni ile yaşları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca devam bağlılığı ve katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin normatif bağlılık değişkeni ile yaşları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca normatif bağlılık ve katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin çalışan performansı değişkeni ile yaşları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca çalışan performansı ve katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin duygusal bağlılık değişkeni ile medeni durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre duygusal bağlılık ve katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin devam bağlılığı değişkeni ile medeni durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre devam bağlılığı ve katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin normatif bağlılık değişkeni ile medeni durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi

yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre normatif bağlılık ve katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin çalışan performansı değişkeni ile medeni durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre çalışan performansı ve katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin duygusal bağlılık değişkeni ile eğitim durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca duygusal bağlılık ve katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin devam bağlılığı değişkeni ile eğitim durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca devam bağlılığı ve katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin normatif bağlılık değişkeni ile eğitim durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca normatif bağlılık ve katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin çalışan performansı değişkeni ile eğitim durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca çalışan performansı ve katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin duygusal bağlılık değişkeni ile çalışma süreleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca duygusal bağlılık ve katılımcıların çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin devam bağlılığı değişkeni ile çalışma süreleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca devam bağlılığı ve katılımcıların çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin normatif bağlılık değişkeni ile çalışma süreleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca normatif bağlılık ve katılımcıların çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin çalışan performansı değişkeni ile çalışma süreleri arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca çalışan performansı ve katılımcıların çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin duygusal bağlılık değişkeni ile gelir durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca duygusal bağlılık ve katılımcıların gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin devam bağlılığı değişkeni ile gelir durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca devam bağlılığı ve katılımcıların gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin normatif bağlılık değişkeni ile gelir durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca normatif bağlılık ve katılımcıların gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmamıza gönüllü katılım sağlayan kişilerin çalışan performansı değişkeni ile gelir durumları arasındaki farklılıkları ölçümleyebilmek adına tek yönlü

varyans analizi uygulanmıştır. Ulaştığımız sonuçlara bakılınca çalışan performansı ve katılımcıların gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile alakalı yapılan araştırma sonuçlarına göre havacılık sektöründeki işletmeler ve kurumlar için öneriler şu şekildedir:

› Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumların ve şirketlerin bu hususu göz önünde bulundurup çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı yönde çalışmalar yapması doğru bir davranış olacaktır.

› Örgütsel bağlılık ve çalışan performansının iş görenlerin cinsiyetleri ile arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sebeple kurum ve şirketlerin personel tercihlerinde bulunurken cinsiyet ayrımı yapmaması doğru bir karar olacaktır.

› Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve çalışan performansının, iş görenlerin yaşları ile arasında anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir (Duygusal bağlılık hariç). Bu sebeple kurum ve şirketler personellerini uzun dönemli çalışmaya teşvik etmeli uzun dönemli planlamalar yapmalıdır.

› Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve çalışan performansının, iş görenlerin medeni durumları ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sebeple kurum ve şirketlerin personel tercihlerinde bulunurken bu medeni durum değişkeninin önemsiz olduğunu kabul edebilirler.

› Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Çalışan performansı ve iş görenlerin eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurum ve şirketlerin personel istihdamında bu hususu göz önünde bulundurması tavsiye edilmektedir.

› Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve çalışan performansının, iş görenlerin kurumda çalışma süreleriyle arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı yapılan analiz sonuçlarında tespit edilmiştir. Kurum ve şirketlerin örgütsel bağlılığı artırıcı yollar izleyip iş görenlerin uzun dönemli istihdamını sağlaması uzun dönemli düşünüldüğünde faydalı olacaktır.

› Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık alt boyutlarıyla iş görenlerin gelir düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ve çalışan performansı ile iş görenlerin gelir düzeyleri arasında ise bir ilişki tespit edilememiştir. Kurum ve şirketler ücret politikalarını izlerken çalışanların performanslarını göz önünde bulundururken sadece gelir düzeyleriyle ilişkisinin olmadığını bunların yanında çalışanların bağlılığını artıracak farklı yolların izlenmesi, çalışanların performansını artırmanın tek yolunun ücret düzeyi ile ilgisinin olmadığını, manevi olarak desteklenmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar.

Bu alanda daha sonraki dönemlerde yapılacak araştırmalar için sunulan öneriler:

› Bu araştırma örgütsel bağlılığın, havalimanı çalışanlarının performansı üzerindeki etkilerini ölçümlemek amacıyla yapılmıştır. Yeni yapılacak araştırmalarda örgütsel bağlılığın farklı çalışan davranışlarına olan etkileri ölçümlenebilir.

› Araştırmamız Van ilinde bulunan Ferit Melen Havalimanı DHMİ çalışanlarıyla yapılmış bir araştırmadır. Bundan sonraki süreçte yapılacak araştırmalarda bu coğrafi kıstasın genişletilmesi bölgesel olarak yapılması daha geniş kitlelere ulaşılması farklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

› Bu araştırmada Allen ve Meyer' in 3' lü örgütsel bağlılık modelinden faydalanılmıştır. Yeni yapılacak araştırmalarda farklı örgütsel bağlılık modelleri göz önünde bulundurulabilir. Farklı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

› Araştırmamız DHMİ çalışanları üzerinde uygulanan bir çalışmaydı. Yeni yapılacak araştırmalarda yer hizmetleri kuruluşlarının çalışanları ya da havayolu şirketlerinin bünyesinde çalışan personellerin davranışları ölçümlenebilir.

Tablo 20. Hipotezler Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1 =Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H1_a =Duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisi vardır	KABUL
H1_b =Devam bağlılığının çalışan performansı üzerinde etkisi vardır	KABUL
H1_c =Normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisi vardır	KABUL
H2 =Duygusal bağlılık ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KISMEN RED
H2_a =Duygusal bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H2_b =Duygusal bağlılık ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H2_c =Duygusal bağlılık ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H2_d =Duygusal bağlılık ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H2_e =Duygusal bağlılık ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	KABUL
H2_f =Duygusal bağlılık ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	KABUL
H3 =Devam bağlılığı ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KISMEN KABUL
H3_a =Devam bağlılığı ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H3_b =Devam bağlılığı ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3_c =Devam bağlılığı ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H3_d =Devam bağlılığı ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H3_e =Devam bağlılığı ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3_f =Devam bağlılığı ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	KABUL
H4 =Normatif bağlılık ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır	KISMEN RED
H4_a =Normatif bağlılık ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H4_b =Normatif bağlılık ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H4_c =Normatif bağlılık ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H4_d =Normatif bağlılık ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED

H4_e =Normatif bağıllık ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	KABUL
H4_f =Normatif bağıllık ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H5 =Çalışan performansı ile katılımcıların demografik bilgileri arasında anlamlı bir farklılık vardır	KISMEN KABUL
H5_a =Çalışan performansı ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H5_b =Çalışan performansı ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H5_c =Çalışan performansı ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H5_d =Çalışan performansı ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır	KABUL
H5_e =Çalışan performansı ile katılımcıların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H5_f =Çalışan performansı ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED

KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). **Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma** (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Ahmad, Z., and Taylor, D. (2009). **Commitment To Independence By Internal Auditors: The Effects Of Role Aiguity and Role Conflict**. Managerial Auditing Journal, 24(9), 899-925.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları** No: 473, 463 S. Baskı, Ankara.
- Akdemir, A. (2012). **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**. Türkmen Kitabevi.
- Akgündüz, Y., ve Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(3), 1-17.
- Akkaya, D. (2017). **Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma** (M.S. Thesis).
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1), 25-33.
- Alkan, D. P. (2019). Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış Açısı: Pygmalion Etkisi. **İş'te Davranış Dergisi**, 4(1), 1-10.
- Alkış, H., ve Güngörmez, E. (2015). **Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Arasındaki İlişki**: Adıyaman İli Örneği.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization" **Journal Of Occupational**
- Altın Gülova, A., ve Demirsoy, Ö. (2012). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma**. Business And Economics Research Journal, 3(3), 49-76.
- Altıntaş, D. (2020). **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma** (Master's Thesis, Altınbaş Üniversitesi).
- Altunışık, R. (2015). Büyük Veri: Fırsatlar Kaynağı Mı Yoksa Yeni Sorunlar Yumağını?. **Yıldız Social Science Review**, 1(1), 45-76.
- Aras, M. (2016). **İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği** (Doctoral Dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).

- Ardıç, K., ve Baş, T. (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24, 26.
- Argyris, C. (1998). **Empowerment: The Emperor's New Clothes**. Harvard Business Review, 76, 98-105.
- Armstrong, M. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması**. Kitabın Çevirisi: I. Malkov, 10. Baskı. Peter.
- Aronson, E. (1999). **The Social Animal**. New York: Worth. Vol, 70, 416.
- Arslan, R., ve Demirci, K. (2015). 3. **Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (43).
- Aslam, Zaad; Hamid Zeeshan, Usman Ayub, Sayed Shaib Shah, Muhammad Javed (2011), **“Employees’ Perception Of Annual Confidential Report And Performance Management System: Case Study Of Zarai Tarakiati Bank Limited”**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research İn Business, Sayı: 3, No:2, 905-918.
- Aydın, S., ve Alacahan, O. (2023). Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Bireysel Faktörlerin Sağlık Çalışanları Üzerinden İncelenmesi. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(2), 241-256
- Bakırtaş, D., ve Demirhan, H. (2015). İhtiyaç ve İstek Paradoksu: İktisadi ve Metafizik Bir Yaklaşım. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(3), 71-87.
- Bakker, A. B., and Albrecht, S. (2018). **Work Engagement: Current Trends**. Career Development International, 23(1), 4-11.
- Bal, V. (2014). **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma**.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi (2. Basım), **İstanbul: Kariyer Yayıncılık Acentelerinin Performansı Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayınları.

- Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi** (Yönetim Dizisi: 7 b.). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baskın, İ. (2011). **Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma**.
- Bay, C. (1982). **Self-Respect As A Human Right**: Thoughts On The Dialectics Of Wants And Needs İn The Struggle For Human Community. *Hum. Rts. Q.*, 4, 53.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. **Sayıştay Dergisi**, (59), 125-139.
- Bayyurt, N. (2007). **İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler**. In *Journal Of Social Policy Conferences* (No. 53, pp. 577-592). İstanbul University.
- Bayyurt, N., ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 5(2), 1-13.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. **American Journal Of Sociology**, 66(1), 32-40.
- Becker, T.E. (1992) "Foci And Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?," **Academy Of Management Journal**, 35: 232.244.
- Befort, N., and Hattrup, K. (2003). **Valuing Task And Contextual Performance: Experience, Job Roles, And Ratings Of The Importance Of Job Behaviors**. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Belli, E. (2014). **Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bentley, T. (2000). **İnsanları Motive Etme**. Türkçesi: Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi". **Sayıştay Dergisi**, (65), 53-87.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Ve Tonus, H. Z. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler**, Atatürk Üni. Yayınevi, Erzurum.
- Bingöl, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Bs. İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Bingöl, D. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Arıkan Basım Ltd. Şti, İstanbul. Uludağ Journal Of Economy And Society.

- Bingöl, D. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta.
- Blau, G. J. (1985). **A Multiple Study Investigation Of The Dimensionality Of Job Involvement**. Journal Of Vocational Behavior, 27(1), 19-36.
- Boz D., DURAN, C., ve UĞURLU, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10(1), 345-355.
- Bozkurt, T., Ve Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. **Öneri Dergisi**, 2(12), 57-66.
- Bulut, M. (2003). **Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulutlar, F., Ve ÖZ, E. Ü. (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. **ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources**, 12(2), 75-88.
- Burgess, R / Turner, S. (2000), "Seven Key Features For Creating And Sustaining Commitment," **International Journal Of Project Management**, 18: 225-233.
- Bükülmez, K. (2013). **Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği** (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Camcı, V. (2013). **Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama** (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Campbell, J. P. (1990). **Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial and Organizational Psychology**.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 320, 321.
- Canpolat, C. (2011). **Öğretmen kariyer basamakları uygulaması ile öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cascio, W. F. (2015). **Managing Human Resources**. New York, NY, USA: Mcgraw-Hill.
- Cascio, W. F., and Aguinis, H. (2014). **Applied Psychology In Human Resource Management**. Pearson.
- Cemaloğlu, Necati ve Şahin, F. (2017). **Örgütsel Davranış ve Yönetimi**. Ankara: Pegem.

- Cengiz, A. A. (2015). **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama** (Doctoral Dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Ceylan, A., Ve Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 81-110.
- Cihangir, E. (2009). **Kurumsal Performans Yönetimi ve JCI Belgeli Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma** (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Cohen, A. (1992). Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. **Journal Of Organizational Behavior**, 13(6), 539-558.
- Çakar, N. D., ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1), 52-66.
- Çakır, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Seçkin Yayıncılık.
- Çalık, T., 2003. **Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 177s.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 155-177.
- Çankır, B., Ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk İle İlişkileri Ve Otel İşletmeleri Örneği. **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2), 54-67.
- Çatır, O. (2009). **Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çavuş, Ş., ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 18-34.
- Çetin, A., Erenler, E., ve Şentürk, M. (2016). Mesleki Bağlılık ve Mesleki Öz-Yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 289-316.
- Çetin, F., Basım, N. H., ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 25, 60-70.

- Çınar, Ö., ve Yeşil, S. (2016). **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi**. International Journal Of Social Sciences And Education Research, 2(1), 349-369.
- Çırpan, H. (1999). **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çırpan, H., ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. **Öneri Dergisi**, 2(9), 223-230.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. **The Journal Of Industrial Relations And Human Resources**, 6(2).
- Dalmış, A. B. (2021). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Bireysel Performans Algısının Rolü: Kamuda Bir Araştırma. **İş ve İnsan Dergisi**, 8(1), 49-58.
- Decotiis, Thomas A. and Timothy P. Summers (1987). **“A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents and Consequences Of Organizational Commitment”**. Human Relations 40 (7):445-470.
- Demir, C., ve Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26(1).
- Demirel, Y. (2009). **Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım**.
- Demirkalp, S. (2022). **Öğretmen Özelliklerine Göre İş Becerikliliği ve Temel Teknoloji Kullanım Yeterliliklerinin İncelenmesi** (Master's Thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dığın, T. (2018). **Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Kobilere Bir Araştırma** (Master's Thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dilekçi, Ü., ve Nartgün, Ş. S. (2020). **İş Performansının Bir Boyutu Olarak Uyumsal Performans: Kuramsal Bir Çerçeve**.
- Doğan, H. (2020). İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. **International Journal Of Business And Economic Studies**, 2(1), 44-55.
- Doğan, S. (2006). **Personel Güçlendirme**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**.
- Drucker, P. (2012). **The Practice Of Management**. Routledge.
- Drummond, H. (2000), **Introduction To Organizational Behavior** (New York: Oxford University Press)
- Erarslan, R. (2017). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi** (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Eraslan, E., ve Algün, O. (2013). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 20(1).
- Erdem, A. T. (2020). Sanal Kaytarma Davranışının İş Performansına Etkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolüne Yönelik Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(4), 3843-3858.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Serhat, E. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**. Küre Ajans, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdumlu, G. (1991). Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi. **GÜ İİB Dergisi**, 7(1-2).
- Eren, E. (1993). **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, H., Ve Bal, M. D. (2015). **Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık**.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 67-79.
- Ersoy, S. (2007). **Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma** (Doctoral Dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Fitz-Enz, J., Phillips, J. J., Dinç, P. A., Ve Güven, G. Ç. (2001). **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**. Sistem Yayıncılık.

- Francis, D., and Young, D. (1979). **Improving Work Groups, A Practical Manual For Team Building.**
- Gabarro, J. J. (1992). **Managing People And Organizations.** (No Title).
- Garih, Ü. (2005). **İş Hayatında Motivasyon.** Hayat Yayıncılık.
- Geylan, R. (1996). **Personel Yönetimi,** (7. Baskı). Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık.
- Gilbert, J. A., and Ivancevich, J. M. (1999). A Re-Examination Of Organizational Commitment. **Journal Of Social Behavior And Personality,** 14(3), 385.
- Grady, M. W. (1991). **Performance Measurement: Implementing Strategy.** Strategic Finance, 72(12), 49.
- Griffin, B., and Hesketh, B. (2004). Why Openness To Experience Is Not A Good Predictor Of Job Performance. **International Journal Of Selection And Assessment,** 12(3), 243-251.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 21(1).
- Güçlü, N., ve Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,** 1(2).
- Güçlü, N., ve Veysel, O. (2015). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 12(1), 49-69.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** 10(1), 73-83.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). **Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık.** Eğitim Yayınevi.
- Gülşen, B. (2012). **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İş gören Motivasyonuna Etkisi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** (23).
- Gündoğan, T., ve Müdürlüğü, İ. K. G. (2009). **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 31-61.
- Güner, Ç., ve Hasan, G. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 19(1), 291-306.

- Güner, M. F., Ve Memiş, M. Ü. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci: 1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2), 299-310.
- Gürkan, G. Ç. (2006). **Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması** (Master's Thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W. (1995). **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hakan, K. O. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 200-211.
- Halsey, W. D. (1979). **Macmillan Contemporary Dictionary**. (No Title).
- Hare, A. P. (1992). **Groups, Teams, and Social Interaction: Theories and Applications**. Praeger Publishers.
- Hasan, G. (2002). **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**. Ege Academic Review, 2(1), 37-56.
- Hasan, G. Ü. L. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10(1), 73-83.
- Hau-Siu Chow, I. (1994). Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan. **International Journal Of Career Management**, 6(4), 3-9.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum, J. W. (2002). **Management: A Competency-Based Approach**. South-Western: Thomson Learning.
- Iles, P., Mabey, C., and Robertson, I. (1990). Hrm Practices And Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls And Paradoxes. **British Journal Of Management**, 1(3), 147-157.
- Ingham, T. (1995). Management By Objectives—A Lesson İn Commitment Andco-Operation. Managing Service Quality: **An International Journal**, 5(6), 35-38.
- Işıl, U., ve Küçükaltan, D. Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 71-89.
- İbicioğlu, H. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi: Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma**. Fakülte Kitabevi.

- İçigen, E. T. (2008). **Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.**
- İlsev, A. (1997). **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.** Konya: Çizgi Kitabevi, 77.
- İncir, G. (1990). **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme.** Milli Produktivite Merkezi.
- İraz R., ve Akgün, Ö. (2014). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 14(1-2), 201-224.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. and Sincich, T. (1993) “Effects Of Continuance, Affective, And Moral Commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation Of Eight Structural Equation Models” **Academy Of Management Journal**, 36: 951-995.
- Javed, L., and Javed, N. (2013). An Empirical Study On The Factors That Affect Employee Motivation And Their Relationship With Job Performance. **International Journal Of Management Sciences**, 1(4), 114-124.
- Jawahar, I. M., and Carr, D. (2007). Conscientiousness And Contextual Performance: The Compensatory Effects Of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange. **Journal Of Managerial Psychology**, 22(4), 330-349.
- Jones, D. A. (2004, August). **Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, and Context. In Academy Of Management Proceedings** (Vol. 2004, No. 1, Pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy Of Management.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., and Huang, J. L. (2015). Individual Adaptive Performance In Organizations: A Review. **Journal Of Organizational Behavior**, 36(S1), S53-S71.
- Kafdağlı, T. (2007). **Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama** (M.S. Thesis).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. **Academy Of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Kahveci, G., Bahadır, E., ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Ankara University**

- Kalaycı, Ş. (2009). **Spps Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayınevi, 5.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. **International Journal Of Economic & Administrative Studies**, 7(14).
- Kang, I., Lee, K. C., Lee, S., and Choi, J. (2007). **Investigation Of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map**. *Computers In Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Kanten, P. (2012). **İş görenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü** (Doctoral Dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karaaslan, A., Özler, D. E., ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(2), 135-160.
- Karasar, N. (2000). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel
- Karasar, N. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 74-89.
- Karayılan, E. (2021). **Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Performansına Etkisi: Özel ve Devlet Okulu Karşılaştırması** (Master's Thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Katz, D. and Kahn, R. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. Can, H ve Bayar, Y.) Ankara: Todaie Yayınları.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K., ve Muallimoğlu, N. (1998). **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**. Epsilon Yayıncılık.
- Kayabaşı, Ç. (2019). **Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği**.
- Keleş, H. N. (2007). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 7(13), 242-263.

- Kervancı, F. (2013). **Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma** (Master's Thesis, Niğde Üniversitesi).
- Koçak, H. (2017). **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri** (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul, 404.
- Korkmaz, O., Ve Erdoğan, E. (2014). **İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi**. Ege Academic Review, 14(4).
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., and Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, And Trust In Strategic Decision-Making Teams: The Role Of Procedural Justice. **Academy Of Management Journal**, 38(1), 60-84.
- Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. **Türk İdare Dergisi**, 447, 211-234.
- Küçük, Ö., ve Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Çalışan Performansına Etkisi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21(39), 365-385.
- Lau, V. C., Au, W. T., and Ho, J. M. (2003). A Qualitative and Quantitative Review Of Antecedents Of Counterproductive Behavior in Organizations. **Journal Of Business And Psychology**, 18, 73-99.
- Lin, C. P. (2007). To Share Or Not To Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators And Antecedents. **Journal Of Business Ethics**, 70, 411-428.
- Loscocco, K. A. (1990). **Reactions To Blue-Collar Work: A Comparison Of Women And Men. Work And Occupations**, 17(2), 152-177.
- Ludeman, K. (2000). **How To Conduct Self-Directed 360**. Training & Development, 54(7), 44-44.
- Lundenberg, D. E. (1992). **The Management Of People İn Hotels And Restaurants**.
- Mann, S. L., Budworth, M. H., ve Ismaila, A. S. (2012). Ratings Of Counterproductive Performance: The Effect Of Source And Rater Behavior. **International Journal Of Productivity And Performance Management**, 61(2), 142-156.
- Mayer, R. C., and Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment. **Academy Of Management Journal**, 35(3), 671-684.

- McGee, G. W., and Ford, R. C. (1987). Two (Or More?) Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales. **Journal Of Applied Psychology**, 72(4), 638.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., and Venkataraman, S. (1995). Defining And Developing Competence: A Strategic Process Paradigm. **Strategic Management Journal**, 16(4), 251-275.
- Menekşe, Ü., ve YILMAZ, S. (2023). Örgütsel Bağlılığın, Bireysel İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **International Journal Of Social Sciences And Education Research**, 9(4), 297-315.
- Mercan, M. (2006). **Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık** (Master's Thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş Görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1), 41-52.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 57, 175-200.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extensionand Test Of A Three-Component Conceptualization. **Journal Of Applied Psychology**. 78, 538-551.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). **A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment**. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. **Journal Of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1987) “A Longitudinal Analysis of The Early Development and Consequences of Organizational Commitment” **Canadian Journal of Behavioral Science**, 19(2): 199-215.
- Mirap, S. O. (2008) “**Algılanan Aidiyet Durumunun (Perceived Insider Status), Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma**”, İstanbul Kültür Üniversitesi 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 142-148.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (2014). **A Theory Of Individual Differences in Task And Contextual Performance. in Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance** (Pp. 71-83). Psychology Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (2013). **Employee Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover**. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. **Journal Of Vocational Behavior**, 14(2), 224-247.
- Namasivayam K., Zhao X., (2007), “An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India”, *Tourism Management*, Sayı:28, s.1212-1223.
- Nayir, F. (2013). **Primary School Administrators' Organizational Commitment Level**. *İlköğretim Online*, 12(1)
- Neal, A. F., and Hesketh, B. (1999). **Technology And Performance**.
- Nicholson, N. (2003). **How To Motivate Your Problem People**. Harvard Business Review, 81(1), 56-65.
- Nisan, H., Turan, M. R., Demir, Z., İnan, İ., ve Demirci, E. E. (2023). Psikolojik Esenlik, İş Performansı, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki. **Journal Of European Education**, 13(1), 147-182.
- Nurov, G. (2019). **Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**. The International New Issues In Social Sciences, 7(1), 9-30.
- O'reilly III, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: Tree Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. **Journal Of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- Okur, Y. (2007). **Türkiye'de Kamu Denetimi: Değişim Süreci ve Performans Denetimi**. Nobel Yayın Dağıtım.
- Onay, M. (2011). **Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi**. Ege Akademik Bakis, 11(4), 587.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ömer, F. (2004). Çalışanların Örgütsel bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**; Yıl: 2004 Cilt: 59 Sayı: 1.

- Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 10(22), 45-65.
- Örücü, E., ve Köseoğlu, M. A. (2003). **İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir Topa, T. (2019). **Çalışan Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi** (Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Özdemir, S., Yalın, H. İ., ve Sezgin, F. (2004). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Nobel.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, s. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009(1), 53-82.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (28).
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. **Sayıştay Dergisi**, (73), 3-29.
- Özkan, O. S., Tolga, O., ve Akyüz, G. A. (2019). Psikolojik Sermaye, Bireysel Performans ve Birey-Örgüt Uyumu: Bir Literatür Taraması. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (41), 113-126.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13(2), 77-96.
- Özpehlivan, M. (2015). **Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği**.
- Öztürk, Z., and Şeremet, G. G. (2021). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 20(4), 1805-1829.
- Pakdil, F. (2005). Ekip Bazlı Performans Değerlendirme, **Kalder Forum Dergisi**.

- Palmer, M., Winters, K. T., ve Şahiner, D. (1993). **İnsan kaynakları**. Rota yayınları.
- Parks, L., and Mount, M. K. (2005, August). **The" Dark Side" Of Self-Monitoring: Engaging In Counterproductive Behaviors At Work. In Academy Of Management Proceedings** (Vol. 2005, No. 1, pp. 11-16). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Paşa, M. (2007). **Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama** (Doctoral Dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Penley, L. E., and Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. **Journal Of Organizational Behavior**, 9(1), 43-59.
- Peters, C. (2000). **"Designing a 360(Degree) Feedback System to Improve Employee Performance"**, HR Focus, 77 (9), s. 7-10.
- Pınar, N. (2020). **Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. **Journal Of Management**, 26(3), 513-563.
- Porter, Lyman W. et al. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psyciatric Technicians". **Journal of Applied Psychology** 59 (5): 603-609.
- R. Self, D., and B. Self, T. (2014). Negligent Retention Of Counterproductive Employees. **International Journal Of Law And Management**, 56(3), 216-230.
- Randall, D.M. (1987). **Commitment and Organization: The organization man revisited**. Academy of Management Review. 12. 1: 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). **A review and reconceptualization of organizational commitment**. Academy of management review, 10(3), 465-476.
- Roberts, D. R., and Davenport, T. O. (2002). **Job Engagement: Why It's Important And How To Improve It**. Employment Relations Today, 29(3), 21.
- Rousseau, D. M., ve McLean Parks, J. (1993). **The Contracts Of Individuals And Organizations. Research In Organizational Behavior**, 15, 1-1.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational

Commitment, Leadership and Organization Development Journal, 21(1), 30-35.

- Sabahattin, A., ve Demir, M. (2007). **Sağlıkta Performans Yönetimi; Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**. Ankara: Onur Matbaacılık, Sağlık Bakanlığı Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. T. (1995). **Melek; Örgütsel Psikoloji**: 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sackett, P. R. (2002). The Structure Of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships With Facets Of Job Performance. **International Journal Of Selection And Assessment**, 10(1-2), 5-11.
- Saldamlı, A. (2009). **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**. Detay Yayıncılık.
- Schein, H.E. (1978), **Örgüt Psikolojisi**, Çev: M. Tosun, TODAİE Yayınları, Sayı 173, ss.65-67.
- Sipahi, B., Yurtkuro, E., ve Çinko, M. (2008). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sommer, S.M., S.H. Bae and F. Luthans. (1996), **Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees**, Human Relations, 7.
- Sökmen, A. (2000). **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sözen, K. S. (2019). **İş sağlığı ve güvenliğinde mobbing faktörü ve çalışma hayatına etkisi: Ostim sanayi bölgesi uygulaması** (Master's thesis).
- Spector, P. E. (2011). **The Relationship Of Personality To Counterproductive Work Behavior (CWB): An İntegration Of Perspectives**. Human Resource Management Review, 21(4), 342-352.
- Steers, Richard. (1977), **"Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment"**, Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Stevens, J. P., and Daniel, T. M. (1996). **Bacille Calmette Guérin Immunization Of Health Care Workers Exposed To Multidrug-Resistant Tuberculosis: A Decision Analysis**. Tubercle And Lung Disease, 77(4), 315-321.

- Suliman, A. M. (2001). Work Performance: Is It One Thing Or Many Things? The Multidimensionality Of Performance In A Middle Eastern Context. **International Journal Of Human Resource Management**, 12(6), 1049-1061.
- Sürücü, L., ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. **International Journal of Management and Administration**, 2(3), 49-65.
- Şahin, R., Ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 7(14), 119-140.
- Şahiner, H. Y. (2023). **Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Affediciliğin Aracılık Rolü** (Master's Thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şekerci, M. M. (2022). **Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma** (Master's Thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şentürk, F., ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2).
- Şimşek, B. (2013). **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma** (Doctoral Dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı).
- Şimşek, B. (2016). **360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma** (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). **Experimental Designs Using ANOVA** (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tabachnick, B., and Fidell, L. (2013). **Using Multivariate Statistics** (6th Edition). Boston: Allyn And Bacon.
- Tan, D.S.K. ve Akhtar, S. (1998). Organizational Commitment And Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective, **The International Journal Of Organizational Analysis**, Vol. 6, No. 4, (October), 310- 333
- TAŞAR, S. A., & DÜŞÜKCAN, M. (2018). **Örgütsel Bağlılık İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**. *Turkish Studies*, 13(7), 1-29.

- Taşkaya, S. (2009). **Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri**. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 1-26.
- TEKİN, E. (2021). **Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki**. The International New Issues In Social Sciences, 9(2), 133-154.
- Tenderis, A., ve Uzunçarşılı, Ü. (2023). Toksik Liderliğin Örgütsel İtaat Aracılığıyla Üretkenlik Karşısı İş Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(44), 25-53.
- Teşkilatı, D. P. (2000). **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması. Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara: DPT Yayını. Yayın No 2507, ÖİR 527.
- Timur, H. (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği. **Amme İdaresi Dergisi**, 16(3), 3-22.
- Tiyek, R., ve Sarıyıldız, A. Y. (2018). Performans Yönetiminde Başarının Sırrı: İletişim. **Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 51-86.
- Tokmak, M. (2018). **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması**.
- Topaloğlu, M., ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 12(1), 34-43.
- Topaloğlu, R. (2010). **Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma** (Master's Thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tubre, T., Arthur Jr, W., and Bennett Jr, W. (2006). **General Models Of Job Performance: Theory and Practice. Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges**, 175-203.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. **Sayıştay Dergisi**, (88), 87-108.
- Turnalı, D. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İş Gören Performansı Üzerine Etkisi** (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. Cumhuriyet University Journal of Economics & Administrative Sciences/**Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 11(1).
- Türk Dil Kurumu (TDK)** Erişim tarihi:16.11.2023, <https://sozluk.gov.tr/>
- Uğraşoğlu, İ. K., ve Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **International Journal Of New Trends In Arts, Sports and Science Education (Ijtase)**, 6(4).
- Uğurlu, T., ve Akbulut, H. (2023). **İşletmelerde Adalet ve Ahlaki Tutumun Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi. Sosyal, insan ve idari bilimlerde öncü ve çağdaş çalışmalar**, 923-958.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), 171-193.
- Uludağ, G. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İş Gören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(2), 719-739.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** (1), 71-85.
- Ünal, A. (1998). Performansa Dayalı Ücret. Kamu-İş.
- Ünver, Y. (2005). **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri** (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Vakfı, M. E. (2004). **Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi**.
- Van Sell, M., Brief, A. P., and Schuler, R. S. (1981). **Role Conflict and Role Ambiguity: Integration Of The Literature And Directions For Future Research**. Human Relations, 34(1), 43-71.
- Varoğlu, D. (1993). **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**.
- Vaughan, S. (2003). **Performance: self as the principal evaluator**. Human Resource Development International, 6(3), 371-385.
- Vural, Z. B. A., ve Coşkun, G. (2007). **Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**. Nobel Yayın Dağıtım.
- Yalçın, A. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi

- Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 395-412.
- Yaşın, T. (2016). **Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi**.
- Yener, H. (2007). **Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama**. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A., ve Çiçek, H. (2019). Yetkinlik Algısı ve Çalışan Performansı İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisi. **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(20), 128-153.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. **Journal Of The Faculty Of Engineering ve Architecture Of Gazi University**, 23(1).
- Yılmaz, F., ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(1), 35-57.
- Yurttagül, Z. (2016). **İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanlarda Bir Uygulama** (Master's Thesis).
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (22), 445-458.
- Yüksel, Ö. (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık. Ankara, Mart.
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, S. (2005). **Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama** (Doctoral Dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Zerenler, M. (2003). **Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K., ve Emhan, A. (2015). **İş görenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma**. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, (600), 59-71.
- Zobal C. (1999). **The Ideal Team Compensation System- An Overview**, Part II. Team Performance Management, 5 (1), 23-45.

EKLER

EK-1: “ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” ANKET FORMU

Bu anket çalışması, örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek ve ölçmek amacıyla Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında hazırlanan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Lütfen soruları size en uygun şekilde ve samimi duygularınızla cevaplayınız. Bu anket çalışmasından elde edilecek verilerin geçerliliği ve çalışmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru cevaplar olması büyük önem teşkil etmektedir. Verilen cevaplar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kimliğinize dair herhangi bir veri istenmeyecektir. Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ediyoruz.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5

7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	1	2	3	4	5
8. Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9. Şu anda bu kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı herhangi bir minnet ya da sorumluluk duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
13. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
15. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
16. Bu kurumda insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
17. Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

EK-2: “Çalışan Performansı Ölçeği”

ÇALIŞAN PERFORMANSI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORU	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. İşlerimi zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilmekteyim.	1	2	3	4	5
3. İşlerimle ilgili problem çıktığında hızlı bir şekilde çözerim.	1	2	3	4	5
4. İşimle ilgili hedefleri aşarım.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım işte başarılıyım	1	2	3	4	5
6. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
7. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
9. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
11. Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
12. Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
13. Kurum içi ve kurum dışı ilişkilerim de başarılıyumdur.	1	2	3	4	5

1. Medeni Durum: () Evli () Bekâr

2. Cinsiyet: () Erkek () Kadın

3. Öğrenim Düzeyi: () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

4. Yaş: () 20 yaş ve altı () 21 ve 30 yaş arası () 31 ve 40 yaş arası
() 41 ve 50 yaş arası () 51 yaş ve üzeri

5. Kurumdaki çalışma süresi: () 1 yıldan az () 1 ve 5 yıl arası
() 6 ve 10 yıl arası () 11 ve 15 yıl arası () 16 ve 20 yıl arası
() 21 yıl ve üzeri

6. Aylık gelir düzeyi: () 17.000 ₺ - 25.000 ₺ () 25.001 ₺ - 33.000 ₺
() 33.001 ₺ - 41.000 ₺ () 41.001 ₺ - 49.000 ₺ () 49.001 ₺ ve üzeri



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı: Akman, Nurullah
Uyruğu: T.C
ORCID: 0009-0008-4738-0158

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı (Yüksek Lisans) (Tezli)	2024
Lisans	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü	2017

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2021-?	Van Ferit Melen Havalimanı	Harekât Memuru

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Kitap Okuma, Seyahat Etme



T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Nurullah Akman
Öğrenci No	21920025031
Anabilim Dalı	İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Statüsü	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Tez Bilgileri	
Başlığı/Konusu	Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Tez Orijinallik Raporu Bilgileri*	
Sayfa Sayısı (Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümleri)	116
İntihal Tespit Programı	Turnitin
Benzerlik Oranı (%)	%10
Tarih	07.06.2024

* Orijinallik raporu, aşağıdaki filtreler kullanılarak oluşturulmuştur:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimizi ve yukarıda vermiş olduğumuz bilgilerin doğru olduğunu beyan ederiz.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Danışman		Öğrenci
Adı Soyadı	Doç. Dr. Celal Kızıldere	Nurullah Akman
İmza		
		Tarih 07.06.2024

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Kampüs.

Telefon: 444 5 065, 0 432 225 10 52, 0432 225 17 01

e-posta: yyu.sbe@yyu.edu.tr