

**T.C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
KAVRAMI VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Havvanur Koçak**

**151137110**

**Danışman Öğretim Üyesi:**  
**Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan Sümen**

**İstanbul, 2017**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

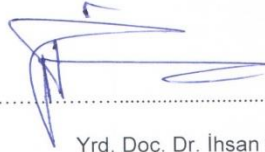
19.06.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Havvanur KOÇAK'a ait "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çoğunluğu~~ Kabul Edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Halil Halefşan SÜMEN  
(Başkan) Danışman



Yrd.Doç.Dr.Serdar YÖRÜK  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. İhsan GÜLAY  
(Üye)

## YEMİN METNİ

28/06/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151137110  
Havvanur KOÇAK



# İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE İŞPERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

## ÖZET

Bu tezde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışma; teorik derleme ve araştırma bölümlerinden oluşmaktadır. Teori bölümünde; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutları olan; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramları açıklanmış, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, iş performansı, iş performansını etkileyen faktörler, performans değerlendirmeye ilişkin konular literatür taraması yapılarak ortaya konmuştur. Bu kavramlar ışığında örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkilerine ilişkin kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırma bölümünde ise örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkilerini ölçmek için; Meyer ve Allen (1990) tarafından hazırlanan örgütsel bağlılık ölçeği ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından hazırlanıp, Singler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen iş performansı ölçekleri kullanılmıştır. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizlerde; Mann-Whitney U, Kruskal Wallis, Korelasyon analizi ve Regresyon analizi kullanılmıştır. Anketi cevaplayan uluslararası lojistik firmalarında çalışan 147 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilerek; çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının iş performansları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat devam bağlılığı ve iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler :** Örgütsel Davranış, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, Performans Değerlendirme, Şirket Kültürü.

## **ORGANIZATIONAL COMMITMENT CONCEPT IN ENTERPRISES AND ITS EFFECTS ON JOB PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

In this thesis, It has been researched to examine the effects of the organizational commitment of employees on the job performance. This study is consist of theoretical compilation and research departments. In the theory section, the concepts of emotional commitment, continuity and normative commitment, which are dimensions of organizational commitment and organizational commitment, are explained, factors affecting organizational commitment, job performance, factors affecting job performance, performance evaluation were examined by literature review. The theoretical framework was created regarding the effects of organizational commitment on business performance within the light of these concepts. The organizational commitment scale prepared by Meyer and Allen (1990) and the business performance scales prepared by Kirkman and Rosen (1999) and developed by Singler and Pearson (2000) were used as for that the research section, to measure the effects of organizational commitment on work performance. The data obtained as a result of the questionnaire study were analyzed with the help of the IBM SPSS Statistics 20 program. Mann-Whitney U, Kruskal Wallis, Correlation analysis and Regression analysis were used in these analyzes. It was stated that organizational commitment dimensions of employees had significant effects on job performances by analyzing the data obtained from 147 participants working in international logistics companies who answered the questionnaire A positive linear relationship was determined between emotional and normative commitment of employees with job performance. It was observed a negative relationship between continuing commitment and job performance.

**Keywords** : Organizational Behavior, Organizational Commitment, Job Performance, Performance Evaluation, Corporate Culture.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>III</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>X</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>4</b>
2.1    Örgütsel Davranış.....	4
2.2    Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	5
2.2.1    Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	6
2.2.1.1    Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	7
2.2.1.1.1    Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	8
2.2.1.1.2    Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	9
2.2.1.1.3    O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	10
2.2.1.1.4    Penley ve Gould'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	11
2.2.1.1.5    Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	12
2.2.1.2    Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	18
2.2.1.2.1    Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	19
2.2.1.2.2    Salancik' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	20
2.2.1.3    Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	21
2.2.2    Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	22
2.2.2.1    Düşük Bağlılık Düzeyi .....	22
2.2.2.2    İlımlı Bağlılık Düzeyi.....	23
2.2.2.3    Yüksek Bağlılık Düzeyi .....	23
2.2.3    Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	26

2.2.3.1	Kişisel- Demografik Unsurlar .....	27
2.2.3.1.1	Yaş .....	27
2.2.3.1.2	Cinsiyet .....	28
2.2.3.1.3	Medeni Durum .....	28
2.2.3.1.4	Eğitim Düzeyi .....	29
2.2.3.1.5	Çalışma süresi .....	29
2.2.3.2	Örgütsel Unsurlar .....	30
2.2.3.2.1	Örgüt Kültürü.....	30
2.2.3.2.2	İşin Niteliği .....	31
2.2.3.2.3	Yönetim ve Liderlik.....	33
2.2.3.2.4	Ücret.....	33
2.2.3.2.5	İş Grupları .....	34
2.2.3.2.6	Örgütsel Ödüller .....	34
2.2.3.3	Örgüt Dışı Unsurlar .....	36
2.2.3.3.1	Profesyonellik .....	36
2.2.3.3.2	Yeni İş Bulma Olanakları .....	36
2.2.4	Örgütsel Bağlılığın Bazı Kavramlar ile İlişkisi.....	37
2.2.4.1	Sadakat .....	37
2.2.4.2	İş Tatmini .....	38
2.2.4.3	Motivasyon .....	39
<b>3.İŞ PERFORMANSI.....</b>	<b>40</b>	
3.1	İş Performansı Kavramı.....	40
3.2	Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar .....	42
3.3	Performans Yönetimi .....	44
3.4	Performans Değerlendirme.....	44
3.4.1	Performans Değerlendirmenin Önemi .....	48
3.4.1.1	İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	49
3.4.1.2	Örgüt Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi .....	50
3.4.2	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması .....	50
3.4.2.1	Eğitim ve Gelişim Yönetimi.....	51
3.4.2.2	Kariyer Gelişimi Planlaması .....	52
3.4.2.3	Ücret Yönetimi .....	52
3.4.3	Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	53

3.4.3.1	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	56
3.4.3.1.1	Hedeflerle Yönetim.....	56
3.4.3.1.2	Çalışma Standartları Yaklaşımı .....	57
3.4.3.1.3	Doğrudan Endeks Yöntemi.....	58
3.4.3.1.4	360 Derece Değerleme Yöntemi.....	59
3.4.3.2	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	61
3.4.3.2.1	Kritik Olay Değerlendirmesi .....	61
3.4.3.2.2	Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri.....	62
3.4.3.2.3	Grafik Değerlendirme Ölçekleri .....	63
3.4.3.2.4	Kontrol Listesi .....	63
3.4.3.3	Kişilerarası Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	64
3.4.3.3.1	Sıralama Yöntemi .....	65
3.4.3.3.2	Zorunlu Dağıtım .....	65
3.5	İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	67
3.5.1	Bireyden Kaynaklanan Faktörler .....	67
3.5.2	Yönetimsel ve Liderlik Faktörleri.....	68
3.5.3	Diğer Faktörler .....	70
<b>4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>71</b>	
4.1	YÖNTEM.....	71
4.1.1	Örneklem.....	71
4.1.2	Veri Toplama Araçları .....	71
4.1.2.1	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	72
4.1.2.2	İş Performansı Ölçeği.....	72
4.1.3	Araştırmanın Kısıtları.....	72
4.1.4	Araştırmanın Modeli .....	73
4.1.5	Araştırmanın Hipotezleri.....	73
4.1.6	Araştırma Sonuçlarının Analizi.....	73
4.2	BULGULAR .....	74
4.2.1	Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ..	74
4.2.2	Analiz Bulguları .....	77
4.2.2.1	Güvenirlilik ve Faktör Analizi.....	77
4.2.2.2	Örgütsel Bağlılık Betimleyici İstatistikler.....	80
4.2.2.3	İş Performansı Betimleyici İstatistikler .....	82



4.2.2.4 Demografik ve Kişisel Özelliklere Göre Fark Testleri.....	82
4.2.2.5 Faktörler Arası İlişkiler .....	92
<b>5.TARTIŞMA.....</b>	<b>94</b>
<b>Kaynakça .....</b>	<b>102</b>
<b>Ekler Listesi.....</b>	<b>118</b>



## KISALTMALAR

akt.	: Aktaran
Çev.	: Çevirmen
Dü.	: Düzenleyen
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
PERYÖN	: Türkiye Personel Yönetimi Derneği
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları .....	25
Tablo 4.1 Cinsiyet Frekans Dağılımı .....	74
Tablo 4.2 Medeni Durum Frekans Dağılımı .....	74
Tablo 4.3 Yaş Frekans Dağılımı .....	74
Tablo 4.4 Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı .....	75
Tablo 4.5 Aylık Kazanę Frekans Dağılımı .....	75
Tablo 4.6 Kurumda alışma Süresi Frekans Dağılımı .....	76
Tablo 4.7 Görev Frekans Dağılımı .....	76
Tablo 4.8 Lojistik Sektöründe Toplam alışılan Yıl Frekans Dağılımı .....	77
Tablo 4.9 KMO ve Bartlett Testlerine İlişkin Sonuçlar .....	78
Tablo 4.10 Faktör Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 4.11 Örgütsel Bağlılık Faktöründeki İfadelerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	80
Tablo 4.12 İş Performansı Faktöründeki İfadelerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	82
Tablo 4.13 Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri .....	83
Tablo 4.14 Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sıralama Değerleri.....	83
Tablo 4.15 Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri .....	83
Tablo 4.16 Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sıralama Değerleri .....	84

Tablo 4.17 Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri .....	84
Tablo 4.18 Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri .....	84
Tablo 4.19 Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri .....	85
Tablo 4.20 Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri .....	86
Tablo 4.21 Aylık Kazanç Düzeyine Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri .....	87
Tablo 4.22 Aylık Kazanç Düzeyine Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri.	87
Tablo 4.23 Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri.....	88
Tablo 4.24 Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri .....	88
Tablo 4.25 Görev Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri.....	89
Tablo 4.26 Görev Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri.....	89
Tablo 4.27 Sektörde Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri.....	90
Tablo 4.28 Sektörde Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri.....	91
Tablo 4.29 Faktörlerin Spearman Korelasyon Analizi .....	92
Tablo 4.30 Regresyon Analizi Özeti.....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	8
Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılığın Genel Bir Modeli.....	17
Şekil 2.3 Üç Bileşenli Bağlılık Modeli .....	18
Şekil 2.4 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı. ....	19
Şekil 2.5 Ödül Sistemi .....	35
Şekil 3.1 Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar .....	42
Şekil 3.2 Performans Değerlendirme Süreci .....	47
Şekil 3.3 Performans Değerlendirme Süreci .....	48
Şekil 3.4 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması .....	60

## **EKLER LİSTESİ**

**EK-1** : Anket Formu



## 1 GİRİŞ

Örgütsel davranış, örgüt bünyesinde bulunan üyeler tarafından örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi adına yapılan tüm faaliyetlerdir. Örgütsel davranışlardan birisi olan örgütsel bağlılık, örgütteki bireyin örgüte karşı beslediği bağın kuvvetini açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütün başarısına göstermiş olduğu ilgidir. Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için, çalışanlarının örgütten ayrılmamaları önemlidir. Bu nedenle bağlılık örgütler için ana etkinliklerden biri olarak gösterilebilir. Farklı boyutlarda yaşanan örgütsel bağlılık duygusu, çalışanların iş performanslarına da aynı doğrultuda katkıda bulunur. İş performansı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına bireyin kontrolü altında gerçekleştirilen, hizmet veya mal üretimi gerçekleştirme ile sonuçlanan davranışlar, eylemlerdir. İş performansı, çalışanın görevini yerine getirmek adına göstermiş olduğu çaba karşısında kazanmış olduğu başarı düzeyi, gösterilen çabaların, amaçlara varma derecesidir. Gelişen rekabet dünyasında örgütlerde iş performansı yüksek çalışan sayısının fazla olmasıyla örgütler daha çok güç bulacaktır. Bu nedenle yüksek verim alabilecekleri çalışanları bünyelerinde tutmak için ayrıca çaba harcamaları gerekmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesini sağlayarak, gösterilen bireysel iş performanslarını örgütsel performans haline getirilebilmesini sağlamak önemlidir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansları üzerindeki etkilerini incelemek için hazırlanan bu tez çalışması, giriş ve tartışma bölümü ile birlikte beş bölümden oluşmaktadır. Altı lojistik firmasından 147 çalışan, araştırmanın örneklemini olarak ele alınmıştır. Birinci bölüm giriş için ayrılmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı incelenmiş, örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise iş performansı, performans değerlendirme kavramları incelenmiş, çalışan ve örgüt açısından önemi, performans değerlendirme yöntemleri ve iş performansını etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde; lojistik firmalarında yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisi, yapılan anket

çalışmasıyla ele alınmıştır. Beşinci bölüm olan tartışma, sonuç bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş performansı üzerindeki etkilerin incelenmesidir. Ayrıca lojistik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık ve iş performanslarında demografik özelliklerine göre farklılıklar olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma lojistik sektöründe uluslararası faaliyet gösteren firmalar baz alınarak yapılmıştır. Bu tez çalışmasında, çalışanların örgütsel bağlılıkları incelenirken; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ele alınacak ve bu doğrultuda her bir boyutun iş performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Yapılan araştırma ile lojistik firmalarında çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarının iş performansları ile ilişki durumunun ortaya koyulması ve örgütsel bağlılıklarının çalışanların performanslarını ne düzeyde etkilediği incelenecektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu konuda güncel çalışma sayısının azlığı ve lojistik firmalarında daha önce bu konuda bir çalışmaya rastlanılmaması tez konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur. Günümüzün hızla değişen küresel rekabet ortamında firmalar, gelişmiş pazarlarda ayakta kalabilmek ve mevcut pazarlarını geliştirebilmek adına hem müşterileri, hem de kendileri için sürekli olarak düzenleme ve yenilik yapma durumundadırlar. Bu noktada, neredeyse tüm sektörlerde hizmet veren lojistik sektörü firmaları da çalışanlarından daha etkili iş performansı sağlamak, müşterilere daha hızlı ve daha etkin hizmet sunabilmek için sürekli değişime ve gelişime açık olmalıdırlar.

Dış ticaret hacimlerinde gözlemlenen artışlar, lojistik sektörünün önemini her geçen gün daha da arttırmıştır. Lojistik şirketlerinde meydana gelecek herhangi bir değişiklik, faaliyette bulunan tüm şirketleri doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyebilir (Karaa & Geyikçi, 2015, s. 101). Lojistik sektörü Türkiye’de 70 milyar doların üzerinde bir büyüklüğe sahip olarak tahmin edilmektedir. Bir ülkenin geleceğine yön verebilecek olan, diğer ülkelerden farkını ortaya koyan ve üstünlüğe



sahip olmasını sağlayan sekt6rler, o 7lkenin stratejik sekt6rleridir. T7rkiye'nin stratejik sekt6rlerinden birisi, bulunduğu coğrafi konum, kıyıların liman yapımına m7sait olması gibi sebeplerden dolayı lojistik sekt6r7d7r (Tun7 & Kaya, 2016, s. 59-60). Bu nedenle lojistik sekt6r7nde 7alışanların 6rg7te bağlılığı, iş performansları ve dolayısıyla 6rg7t performansı i7in b7y7k 6nem taşımaktadır.



## 2. BÖLÜM

### 2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1 Örgütsel Davranış

Davranış kelimesinin sözlük anlamı, “*kişinin özellikle ahlak bakımından gösterdiği davranım*” dır (Bakırcıoğlu, 2012, s. 231). Davranış, canlıların tek başına veya topluluk halinde amaç ve hedeflerine varmak amacıyla ortaya koydukları etkinliklerdir. Hareketleri (etki ve tepki) tarif eden kavramdır. Davranışa sebep olan birden çok ve karışık nedenler olabilir. Davranış kendisinden önce gelişen bazı durumların sonucunda ortaya çıkar (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008, s. 3). Leavitt insan davranışını açıklarken her davranışın bir sebepten kaynaklandığını, özünde bir amacın olduğunu, belli bir etki ve güdü sonucunda ortaya çıktığından bahsetmiştir. Bireysel davranışlar sebep sonuç ilişkisinde araştırılırsa, güncel davranışsal olgu ve sonuçların büyük bir bölümünün örgütsel ilişkilerden doğduğu anlaşılır. Örgütte görevli olduğu birimde tek başına çalışan bir kişi görünüşte yalnızdır fakat başka çalışanların davranışlarından etkilenebilir ya da başkalarını etkileyebilir. Bu etkileşimlerin sonucunda örgütsel davranış ortaya çıkar. (Erdoğan, 1997, s. 2-3).

Örgütsel davranış; bir örgütün etkinliğini, verimliliğini arttırmaya yönelik, çalışanların, grupların ve yapıların örgüt bünyesinde bulunan davranışlara etkisini araştıran bir çalışma alanıdır (Robbins, 2004, s. 3). Çalışanların faaliyette buldukları örgütlerde nasıl çalıştıklarını ve örgütte sergiledikleri davranışların örgüt performansı üzerindeki etkilerini açıklar. Örgütsel davranış; örgüt ve çalışanla ilgili olduğundan, içerdiği konular arasında; verimlilik, çalışan performansı, yönetim ve çalışan ikilisindeki iletişim şekli bulunur (Robbins & Judge, 2012, s. 10).

McClelland başarı güdüsü teorisinde davranışların ihtiyaçlardan doğduğunu ve insan davranışlarına yön veren ihtiyaçları; bağlılık, başarı, güçlülük olarak üç maddede açıklamıştır (Erol, 2004, s. 517). Bu teoride bağlılık güdüsü kapsamına giren kişiler; arkadaşlık, özdeşleşme ihtiyacında olan bireylerdir. Bu kişiler başka insanlarla arkadaşlık eder ve duygusal ilişkide bulunurlar. Sevilmekten, sevmekten hoşlanan ve sosyal faaliyetlerden zevk alan kişilerdir. Bir gruba ait olarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Can, Kavuncubaşı, & Akgün, 2001, s. 311).

## 2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Sözlük anlamı olarak bağlılık “*bir şey yapmaya ya da belirli bir şekilde davranmaya dair bir söz*” olarak tanımlanmaktadır (Longman, 2005). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte devam etmesini sağlayan örgütsel tutumlardan birisidir (Köse & Özer, 2013, s. 93). Bu nedenle birçok kritik değerlendirmeye de konu olmuştur. Bu değerlendirmelerin başlıca sorunu ise örgütsel bağlılık tanımında fikir birliğinin olmamasıdır (Meyer & Allen, 1991, s. 61). Örgütsel bağlılık, örgüt bünyesinde bulunan bireyin örgüte karşı beslediği bağın kuvvetini açıklamaktadır. Bireyin, örgütün başarılı olabilmesi adına gösterdiği ilgi seviyesidir. Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri için çalışanların örgütten ayrılmamaları önemlidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütler için ana etkinliklerinden birisi haline gelmiştir (Bayram, 2005, s. 125-126). Örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimi açıklayan örgütsel bağlılığın (Başol & Yalçın, 2009, s. 497-507) örgütün büyümesi, güçlenmesinde sağladığı katkı yüksektir. İşgörenin göstereceği yüksek bağlılık düzeyi ile örgütün gelişimi arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışan sayısı arttıkça örgütün güçlenmesi muhtemeldir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte beslediği ruhsal (psikolojik) duyguları tanımlar (Çetin, 2004, s. 90).

Örgütsel bağlılığı; Wiener “*örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünü*”, Sheldon ise “*bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi yönündeki tutumu veya yönelimi*” olarak tanımlamıştır (akt.Arslan & Demirci, 2015, s. 28). Hrebiniak ve Alutto, örgütsel bağlılığı maliyet-ödül kavramları açısından değerlendirir. Örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt arasında olan ilişki ve pazarlık üzerine kuruludur. Zamanla maliyet ve

ödüllerde oluşan değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Maliyet ve algılanan ödüller ne kadar fazla ise, örgütsel bağlılık o oranda fazladır (Hrebiniak & Alutto, 1972, s. 556). Allen ve Meyer'e (1997) göre ise "*çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış*"tır (akt.Sabuncuoğlu, 2007, s.614).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütü ne derecede benimsediğidir. Kişi çalıştığı örgütü, işini bütün yönleri ile kabullenebilir ve hoşlandığı yönlerini bulur. Örgütte tatmin olduğu yönleri daha ağırlıklı görüyorsa çalışanın örgütsel bağlılığı artar ve işinde de sorunsuz devam eder. Çalışan bulunduğu ortamdan memnun olur ve örgütte pozitif sosyal ilişkiler kurar (Erdoğan, 2007, s. 557).

### **2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık hakkında literatürde temel olarak iki sınıflandırma çeşidi ön plandadır. Bunlar; tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarıdır (Özutku, 2008, s. 80). Örgütsel bağlılık kavramı sınıflandırılmasının tutumsal ve davranışsal yaklaşım olarak iki farklı biçimde ayrılmasının nedeni, sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların bağlılığa olan bakış açılarının farklı olmasıdır. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlar, örgütsel davranışçılar ise bağlılığa tutumsal bağlılık yaklaşımı ile bakmışlardır (Çöl, 2004, s. 4-11; Polatçı, Ardıç, & Türkan, 2014, s. 282). Literatürde örgütsel bağlılık kavramı farklı ayırt etme yöntemleri ile geliştirilmiş olsa bile, özünde tüm yaklaşımlar birbirine benzemektedir. Yani örgütsel bağlılık kavramı hakkında yapılan araştırmaların, birbirini tamamlayan çalışmalar olarak günümüze geldiğini söylemek mümkündür (Sığırı, 2007, s. 263). Bu konu hakkında çalışan araştırmacılar, farklı kriterleri değerlendirerek yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır.

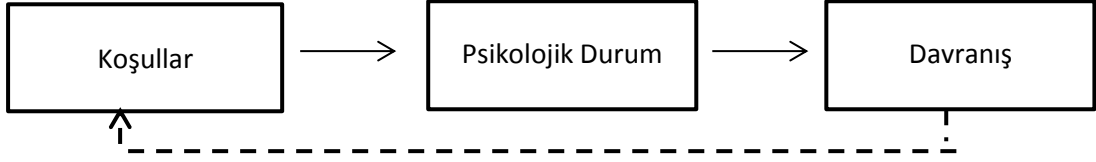
Tutumsal bağlılık yaklaşımını savunan araştırmacılar; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer' dir (Gül, 2002, s. 40). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ise, Becker ve Salancik tarafından savunulan yaklaşımdır (Arslan & Demirci, 2015, s. 28).

### 2.2.1.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık; çalışan bireylerin örgütle olan ilişkisini düşünmesi, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin, örgütün hedefleri ve değerleri ile zaman içinde özdeşleşmesi durumunda oluşan, çalışanı örgüte duygusal bir şekilde bağlayan tepkidir (Meyer & Allen, 1991, s. 62). Tutumsal bağlılık bireydeki duygusal bağlılık olarak dikkat çekmektedir. Çalışan örgütün üyesi olmaktan mutludur. Bu bağlılık yaklaşımı, bireylerin manevi mükâfatlar ve ücret karşılığında örgüte bağlandıkları, karşılıklı bir ilişkidir. Bu yaklaşıma göre bağlılık örgüte pasif sadakatin ötesinde bir anlam katar. Çalışan ile örgüt arasında etkili bir ilişki vardır. Birey örgütün yararına her türlü katkıda bulunmak için, fedakârlık yapmaya hazırdır. Bundan dolayı çalışanda bağlılığın olup olmadığının, çalışanın inanç ve düşüncelerinin dışında yaptığı eylemlerden de anlaşılabilirdiğini söylemek mümkündür (Mowday, Steers, & Porter, 1979, s. 225-226). Bu bağlılık türünün oluşmasında önemli üç boyutu Mowday, Porter ve Steers aşağıdaki şekilde açıklamışlardır (Porter, Steers, & Boulian, 1974). Tutumsal bağlılığın bu üç unsuru, literatürde genel olarak örgüte bağlılığı açıklarken en yaygın olarak kullanılan boyutlardır (Erdem, 2007, s. 67).

- Örgütün yargılarını kabullenme, amaçlarına, değerlerine karşı bir inanç ve güven duygusu,
- Örgüt için kayda değer efor sarf etmek için gönüllü olmak,
- Örgütte üyeliğini sürdürmek için güçlü bir isteğe sahip olmak.

Tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığın gelişim göstermesine faydası bulunan şartların, koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının özünü oluşturan öğeleri açıklayarak tanımlanmasına yöneliktir. Şekil 2.1' de kesik çizgiler ile ifade edilen kısımda, tutumsal yaklaşımda ikincil bir bağlantının olduğu ve bu bağlantının bağlılık, davranış arasındaki süreçte tamamlayıcı olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın ortaya çıkaracağı davranışsal sonuçlar, bağlılığın sabit kalmasına ya da değişiklik göstermesine sebep olan şartlar üzerinde olası bir tesire sahiptir (Meyer & Allen, 1991, s. 63).



**Şekil 2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı** (Meyer & Allen, 1991, s. 63).

Özetle, tutumsal bağlılıkta birey, örgütle arasındaki ilişkisini genel olarak düşünmesini sağlayan sürece odaklanır. Bireyin örgütün değer ve hedefleri ile kendi değer ve hedeflerini ne kadar yakın veya benzer olduğuna inanması olarak da ifade edilebilir (Doğan, 2013, s. 71).

### 2.2.1.1.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, literatürde örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk araştırmacılardan birisidir. Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık üç boyutta incelenebilir. Bunlar (Yağcı, 2007, s. 118):

- **Moral bağlılığı ( ahlaki açıdan yakınlaşma – pozitif )**

Moral bağlılık boyutunda çalışan, örgüte karşı yoğun bir yöneliş durumundadır. Örgütün amaçları, değerleri ve normları çalışan tarafından özümsemiştir, kendisine verilen yetki ile de tamamen özdeşleşir. Örgüte olan bu yöneliş pozitifdir. Bu bağlılığa sahip olan bireyler, işini çok değerli görmekte ve örgütün hedeflerine, amaçlarına büyük önem vermektedirler. Birey her şeyden önce verdiği “değerden” dolayı işlerini yapmaktadır (Saldamlı, 2009, s. 16).

- **Hesapçı Bağlılık ( çıkara dayalı yakınlaşma – nötr )**

Hesapçı bağlılık, moral bağlılığına oranla örgütle çok fazla yoğun olmayan ilişkiyi içerir. Bu bağlılıkta birey, örgüte ne düzeyde bağlanacağını kendi güdülerini karşılayacak biçimde ayarlar. Burada bağlılığın belirleyicisi, Kanter'in devama yönelik bağlılıkta da bahsettiği gibi, çalışan ile örgüt arasında var olan alışveriş ilişkisidir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 94). Başka bir ifadeyle; örneğin çalışan ne kadar ücret alırsa, ona karşılık olarak günlük yapması gerektiği kadar işi yapar (ne eksik, ne fazla) ve buna uygun bir bağlılık sergiler (Akyürek, Toygar, & Şener, 2013, s. 58).

- **Uzaklaştırıcı Bağlılık ( yabancılaştırıcı – negatif )**

Çalışan, eğer örgütün davranışlarını herhangi bir şekilde kısıtladığını hissederse, buna karşılık örgüte negatif bir şekilde yönelebilir. İçsel olarak örgüte bağlı değildir ama örgütte üyeliğini sürdürmeye devam eder. Bu bağlılık türü belirli sebeplerden dolayı örgüte yönelik sergilenen olumsuz tutumları açıklamaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 42-43).

Etzioni bu üç bağlılık boyutu hakkında, örgütlerde uyum sisteminin birden fazla olamayacağını ve örgüte hangi bağlılık boyutu uyuyorsa yalnızca onun var olabileceğini ileri sürmüştür (Gül, 2002, s. 44).

#### **2.2.1.1.2 Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter bağlılığın boyutlarını üç şekilde açıklamıştır, bunlar; devam bağlılığı, bağdaşım bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Erkman & Şahinoğlu, 2012, s. 274; Gürbüz, 2010, s. 233).

- **Devam Bağlılığı**

Kanter devam bağlılığını; örgüt var oldukça çalışanda var olacağından, birey davranışlarının örgütün devamlılığını sürdürmesi için çok istekli olması olarak açıklamıştır. Çalışan eğer işten ayrılırsa, karşılaşacağı maliyetlerin altından kalkamayacağını, böyle bir durumda yaşayacağı zorluklarla başa çıkamayacak düzeyde olduğunu düşünür. Bu nedenle örgütte kalmaya devam eder. Örgütte bir rolü olduğunu düşünen birey, tam bu aşamada bilişsel yönelim sergileyecektir. Bilişsel yönelim, kişinin duygusal düşünmeden, ahlaki olarak değerlendirme yapmadan bir varlığı incelemesi ve ona değer biçmesidir. Çalışan örgüt üyeliğini sürdürmenin daha kârlı olduğunu düşünüyorsa, örgüte bilişsel yöneldiğinde olumlu değer verecek ve örgütteki pozisyonuna daha çok bağlanacaktır. Yani çalışan için ortada devamlılığından dolayı aldığı kâr ve ayrılırsa doğacak maliyet vardır. Fedakârlık (olumsuz) ve yatırım (olumlu), devam bağlılığının bilişsel bileşenleri arasındadır. Böylelikle örgütte devamlılığını sürdürmek, birey için bir fedakârlık gibi görünür. (Kanter, 1968, s. 500-504).

- **Bağdaşım (kenetlenme, özdeşleşme) Bağlılığı**

Bireyin bulunduğu grupta kenetlenmelerine destek olan sembol, simge vb. unsurlar aracılığıyla sosyal ilişkilere bağlanması ile ortaya çıkan bağlılık türüdür (Gül, 2002, s. 42). Başka bir ifadeyle bireyin gruba, grupta bulunan kişi veya kişilere ya da gruptaki ilişkiye bağlılığıdır. Yani kısaca “sosyal ilişkilere bağlanma”dır. Bir grup üyesi olmak, grubun başarısından mutlu olmak, grubun sahip olduğu normları kabullenmek çalışanı mutlu edecektir. Grup içindeki kenetlenmenin güçlenmesi için ben yerine biz bilincinde olmak, örgütsel ödüllerin adaletli dağıtılması, yeni katılacak üyelere en uygun oryantasyon eğitimini sağlayabilmek önemlidir (Bakan, 2011b, s. 84-85).

- **Kontrol Bağlılığı**

Kontrol bağlılığına göre, çalışan örgütün normlarına sadıktır, kişisel davranışlarını belirlerken kurumun isteklerini baz alır (Güllüoğlu, 2011, s. 63). Kişi örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları ile uyumlu bularak ve yüksek derecede bağlılık göstermektedir (İnce & Gül, 2005). Kanter açıkladığı üç bağlılık türünün ortaya çıkışında, Etzioni’ nin bahsettiği gibi tek tek ten ziyada birbirleri ile etkileşimli biçimde olduğunu belirtmiştir (Sığırı, 2007, s. 263).

### **2.2.1.1.3 O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O’Reilly ve Chatman bağlılığa tutumsal bağlılık yaklaşımı ile yaklaşan araştırmacılarıdır. Bağlılığı inceledikleri boyutlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir. Açıklamaları aşağıdaki şekildedir (Balay, 2000, s. 22; O’Reilly & Chatman, 1986, s. 493; Yılmaz & Dil, 2008, s. 115):

- **Uyum**

Bireyin amacı, sadece istediği belirli dış ödüllere varmaktır. Bazı cezalardan kurtulmak ve istediği kazanımlara sahip olmak adına kendi davranışlarını, tutumlarını bunların temelinde ve bilincinde gerçekleştirir.



- **Özdeşleşme**

Çalışan tatmin edici bir ilişki kurmak veya bunun devamlılığını sağlamak için şahsi kabullerini ona göre yönlendirir. Böylece bir grubun, örgütün değerlerine ve başarılarına saygı duyarak kendi değer ve başarılarına uyarlamaksızın grubun bir parçası olmaktan gurur duyar. Örgütte kalmak adına uygun davranışlarda bulunur.

- **İçselleştirme**

Çalışanın kendi değerlerini örgüt değerleri ile karşılaştırmasıdır. Bu bağlılık türü tamamen bu ikili arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme bağlılığında uyarılmış tutumlar ve davranışlar, kişinin kendi değerleri ile uyudur. Yani; çalışanın, grubun, örgütün değerleri aynıdır. Kişi kendini diğer örgüt mensuplarının değerler sistemleri ile ahenk içinde hissettiğinde bu bağlılık türüne göre tutum ve davranış sergiler.

Bu nedenle, çalışanın örgüte bağlılığın temeli, üç bağımsız unsur üzerine dayandırılabilir (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493):

- Kendine özgü dış ödüllere varmak için uyumlu veya yararlı bağlılık
- Üyelik arzusuna dayalı bağlılık
- Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu esas alan bağlılık

#### **2.2.1.1.4 Penley ve Gould'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Penley ve Gloud, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinden yola çıkmışlardır. Etzioni'nin modelinde karışıklık olduğunu ve bu nedenle yeteri ilgiyi görmediğini savunmuşlardır. Karışıklığın sebeplerini inceleyerek yaptıkları çalışmaların neticesinde gerekli gördükleri düzenlemelerini yaparak örgütsel bağlılık yaklaşımlarını oluşturmuşlardır. Etzioni'nin modelinde duygusal içerikli olan iki bağlılık türü bulunmaktadır (ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık). Bu iki bağlılık türünün tek boyutun iki ucu olarak yani zıt kavramlar mı, yoksa apayrı iki tür mü olduğunun yeterince açıklanmadığını belirtmişlerdir. Penley ve Gould bu bağlılık boyutlarını birbirinden bağımsız halde değerlendirmişlerdir (Penley & Gould, 1988, s. 45). Etzioni aynı zamanda her örgütte birden fazla uyum sisteminin olamayacağını

savunmuştur. Penley ve Gould ise tam tersi bir görüş belirtmiş, uyum sisteminin bağlılık çeşidinin birden fazla olabileceğini belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, örgütlerde birden fazla bağlılık türüne rastlanması doğal bir durumdur (Gül, 2002, s. 44).

#### **2.2.1.1.5 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Literatürde örgütsel bağlılık sınıflandırmasında boyutları en çok ele alınan ve araştırılan bağlılık yaklaşımı Meyer ve Allen'e ait olan yaklaşımdır.

Meyer ve Allen'e göre üç bağlılık boyutu bulunmaktadır (Meyer, Allen, & Smith, 1993, s. 538-551). Bunlar; 1984 yılında belirlenen duygusal bağlılık ve devam bağlılığıdır, daha sonra 1990 yılında bu boyutlara normatif bağlılığı da eklemiştir (Wasti, 2002, s. 526). Her bir boyut, bireyle çalıştığı örgüt arasında bağ kurarsa da, aslında her bağlılığın niteliği başkadır (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, s. 21-22).

- **Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık boyutu yüksek olan çalışanlar örgüte tamamıyla kendini adanmış, sadık kişilerdir (Ada, Alver, & Atlı, 2008, s. 501). Çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlıdır, örgütün hedeflerini gerçekleştirirken tamamen gönüllüdürler, yöneticilerine, arkadaşlarına, işine sevgi duyar ve arada duygusal bir yakınlık hissederler. Birey örgüt üyesi olmaktan son derece mutludur (Durna & Eren, 2005, s. 211). Mowday, Porter ve Steers tarafından tanımlanan bağlılık faktörleri, Allen ve Meyer (1984) tarafından duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır (Aslan, 2008, s. 164).

Duygusal bağlılık boyutunda kişi, örgütsel değerler ile kendine ait değerlerin uyduğuna inanır ya da örgütün sahip olduğu değerleri, amaçları benimseme oranına göre bağlılık gösterir. Örgüt için çok fazla çaba harcar, örgüte karşı tutumları, düşünceleri olumludur ve örgütteki üyeliğinin sürmesi için büyük özveride bulunur. Bundan dolayı örgütlerin en çok istedikleri bağlılık çeşididir. Bu bağlılık türünün gelişmesi, olumlu iş deneyimlerinin bir getirisi olarak ortaya çıkabilir (Tamer, İyigün, & Sağlam, 2014, s.193; Wasti, 2000, s.202-224). Duygusal bağlılığı yüksek

olan çalışanlar ihtiyaçtan dolayı değil, tamamen arzuladıkları için örgütte kalırlar (Meyer ve ark., 1993, s. 593). Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgüte karşı kendi çıkarlarını ikinci plana atarken, örgütün performansını öncelikli sayarlar. Öyle ki, birey örgütün başarılarını ya da başarısızlıklarını kendisininmiş gibi sahiplenebilir (Başol & Yalçın, 2009, s. 497-507).

Wasti (2000) yapmış olduğu çalışmasında duygusal bağlılığı belirleyen unsurlar arasında toplulukçu kültür yapısının (kolektivist) ve işin yapısının fazlasıyla etkili olduğunu belirtmiştir. Kolektivist kültürlerde, çalışanlar kendilerini çalıştıkları örgütün önemli bir parçası olarak görürler. İşin yapısından, üstlerden, çalışma arkadaşlarından, terfi olanaklarından ya da maddi kazançlardan dolayı duyulan tatmin duygusu duygusal bağlılığın oluşmasını sağlar. Örgütlerinde bu bağlılığı geliştirmek isteyen yöneticiler; işin yapısına (ne düzeyde tatminkâr olduğuna), örgüt ortamının sıcaklığına daha çok önem verebilirler (Wasti, 2000, s. 202-224). Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmalarda bireyselliğin düşük olduğu yani toplulukçu ülkeler arasında Türkiye'de yer almaktadır (Terzi, 2000, s. 74).

- **Devam Bağlılığı**

Çalışanların örgütlerine devam bağlılığı ile bağlılık göstermelerinde en önemli faktörler; örgütten ayrılırsa o güne dek vermiş olduğu büyük emeği, harcamış olduğu zamanı, kazanmış olduğu tüm maddi ve manevi kazançları (sağlık, emekliliğe yakınlık, olumlu çevresel ilişkiler, kıdem, aile durumları, bulunduğu pozisyon, ücret vb.) kaybedeceği düşüncesi ve bundan büyük endişe duymalarıdır. Çalışanlar bunu bir risk olarak görürler ve göze alamazlar (Ergeneli & Sağlam, 2005, s.125; Örucü & Teker, 2014, s.78).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütte bulunmayı ihtiyaç olarak hissetmeleridir. Kişi örgütten ayrılma durumu olursa, bunun sonucunda ortaya çıkacak maliyetin farkındadır veya karşılaştırılabilir alternatif varlığının da, yokluğunu ya da sınırlı olduğunu kabul eder. Bundan dolayı sevmeseler ve hiç istemeseler bile örgütte üyeliklerini sürdürmeye devam ederler (Meyer ve ark., 1993, s. 539). Bu açıdan bakılırsa, olumlu örgütsel veya bireysel sonuçlar ile bağlantılı olmadığını (Wasti, 2002, s. 526), örgüte gönüllü bir şekilde sadık olmayacaklarını ve yüksek verim, çaba gösteren çalışanlar olmayacağını söylemek mümkündür (Kayır,

2013, s. 109). Örgütte kalmasının birçok farklı sebebi bulunan bu kişiler başka iş fırsatları olmadığından (Şentürk & Tekin, 2015, s. 196) ya da kendilerinde başka, yeni bir işe girebilecek nitelikler görmediklerinden buldukları örgütten vazgeçemezler. Başka bir ifadeyle bu kişiler “*kapana kısılmış*” çalışanlardır. En ufak bir yapabilme, ayrılabilme imkânları olsa, kalmak için zorlayıcı sebepleri bulunmasa, hemen işten ayrılabilirler. Bu çalışanlar örgütte yöneticiler açısından sorun kaynağıdır çünkü genellikle düşük motivasyonları, olumsuz tavırları bulunur. Bu sebeplerden dolayı bulunduğu örgütteki görevini sürdüren, ayrılmayan her çalışanın örgüte sadık ya da yüksek verimli çalışanlar olduğu söylenemez. Mesela örgüt herhangi bir sebepten dolayı küçülmeye gider veya buna benzer bir durum yaşarsa ve bundan dolayı örgütten ayrılmalara olursa; örgütte en son kalanlar kapana kısılmış bu kişiler olur. Nitelikli bireyler ise, yeni iş imkânlarını değerlendirerek örgütten ayrılabilirler (Çetin, 2004, s. 95-96).

Toplumda değişiklikten fazla hoşlanılmaması da kişinin devam bağlılığı göstermesinde etkili olmaktadır. Değişiklikten, belirsizliklerden hoşlanmayan ve risk almaktan çekinen çalışanlar fazla tatmin olmasalar da buldukları iş ortamlarını, bilmedikleri ihtimallere karşı tercih ederler. Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu çalışmasında, belirsizliklerden kaçınan ülkeler listesinde Türkiye'de bulunmaktadır (Wasti, 2000, s. 205-207).

- **Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, minnet bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Çalışan etik sebepler nedeniyle örgütte kalır, işten ayrılmak onun için örgütü yüzüstü bırakmak anlamına gelir (Robbins & Judge, 2012, s. 77). Bu bağlılık, işe henüz yeni başladığında aileden ya da sosyal çevreden; çalışma süresi arttıkça da örgütün etkisi ile gelişim gösterebilir. Duygusal bağlılık kadar örgüte sevgi duyma açısından güçlü değildir, fakat bu bağlılıkta da duygusal bağlılıkta olduğu gibi olumlu sonuçların ortaya çıktığı savunulmaktadır (Wasti, 2002, s. 526).

Bu bağlılık; örgütün çıkarları ve hedefine uygun bir biçimde davranma yönünde içselleştirilmiş baskıyla bağlantılıdır. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar yıllar boyunca örgütün kendine sunduğu memnuniyeti genel olarak çok ele almadan ya da pozisyonlarında ne kadar yükseldiklerine bakmadan, örgüte bağlı

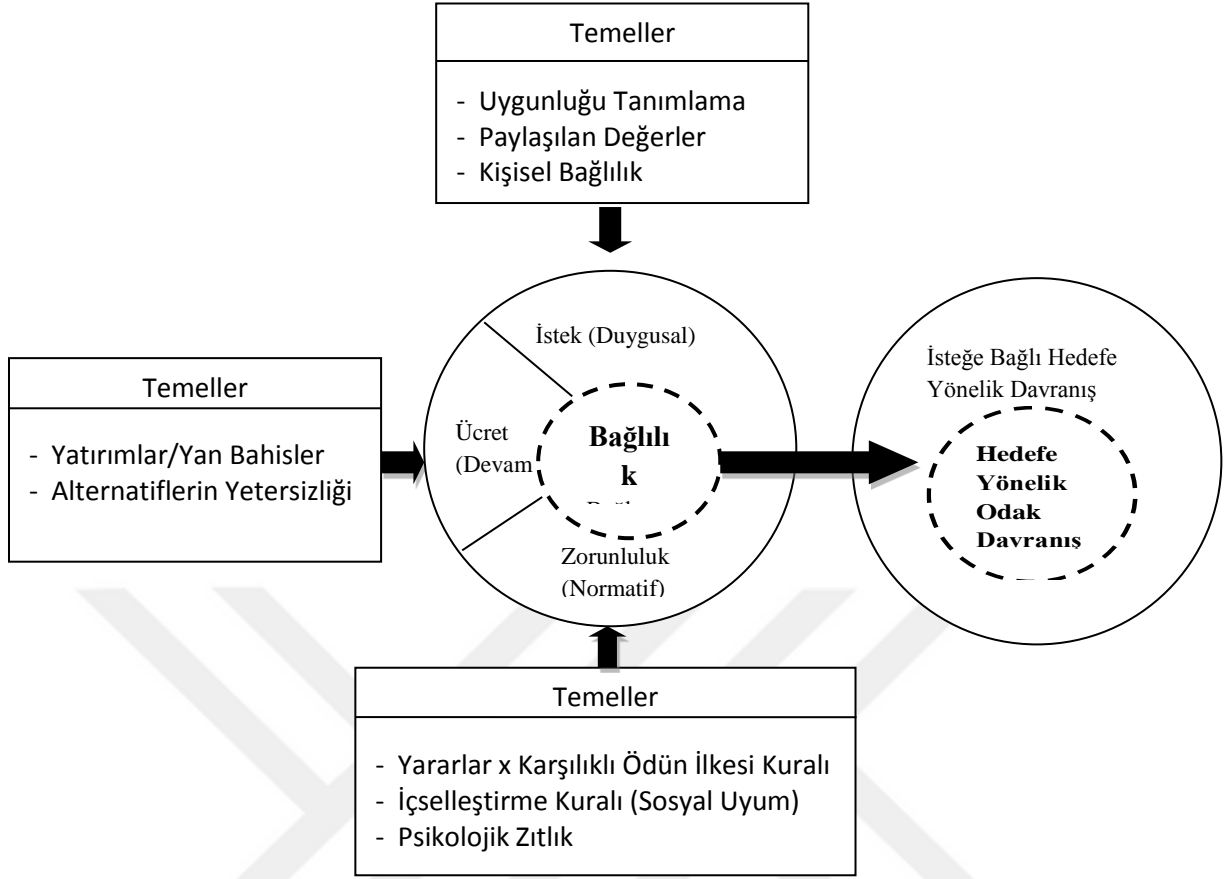
kalmayı bir ihtiyaç olarak hissederler (Marchiori & Henkin, 2004, s. 353). Hatta örgütün çalışana sağlamış olduğu eğitim için üstlendiği giderlerin karşılığını verme duygusu (Aslan, 2008, s. 165), örgütün kendisine iyi davrandığını düşünmesi ya da ihtiyacı olan bir zamanda örgütün kendisini işe alması gibi düşüncelerden dolayı bile çalışanda bu bağlılık türü gelişebilir (Başol&Yalçın, 2009, s.497-507). Çalışan, geleceğine dair düşüncelerini örgütün hedefleri ile bütünleştirerek, kendine örgütün hedeflerine uygun bir kariyer çizgisi belirler (Çetin, Çınaroğlu, & Şahin, 2014, s. 4).

Clugston'a göre kişi; sadakat, sorumluluk, mükellefiyet, görev gibi sezişlerinden dolayı örgütte kalmayı tercih eder (Clugston, 2000, s. 478). Örgüte normatif bağlılık besleyen çalışanlar, bağlılığı kendilerinin bir yükümlülüğü olarak görürken örgüte minnettarlardır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermeleri kendilerinden bu istendiği için değildir. Çalışanlar bunu tamamıyla ahlaki bir sorumluluk olarak kabul ederler. Çalışanda tamamen örgüte karşı sorumluluk hissi yaratan bazı durumların karşılığını verme isteği vardır. Kendisinin örgüte sorumluluğu olduğu düşüncesine son derece inanır ve bunu doğru bulurlar. En kısa ifadeyle normatif bağlılık da devam bağlılığı gibi “zorunluluk” içerir. Fakat devam bağlılığından farkı normatif bağlılıktaki zorunluluk; ahlaki duygulara dayanır (İşcan & Naktiyok, 2004, s. 185; Meyer ve ark., 1993, s. 539), devam bağlılığındaki gibi çıklarlarla ilişkili değildir. (Gül, 2002, s. 45-46).

Bireyde normatif bağlılığın oluşmasında çalışanın ailesinin düşünceleri (o işe devam etmesi hakkında onay verip vermediği), gayri resmi yollar ile (eş-dost referansı) işe girmek gibi durumlar fazlasıyla etkili olmaktadır. Tanıdık vasıtası ile işe giren kişi, referans olan kişi ya da kişileri düşünerek onları mahcup etmemek amacıyla işlerine devam edebilirler. Bu durum örgüt ve çalışan için karşılıklı güven oluşturmaktadır. Bunun nedeni, bu çalışanlar için örgütte bireysel çıkarlarından ziyade, ahlaki boyutun ağır basmasıdır (Wasti, 2000, s. 202-224).

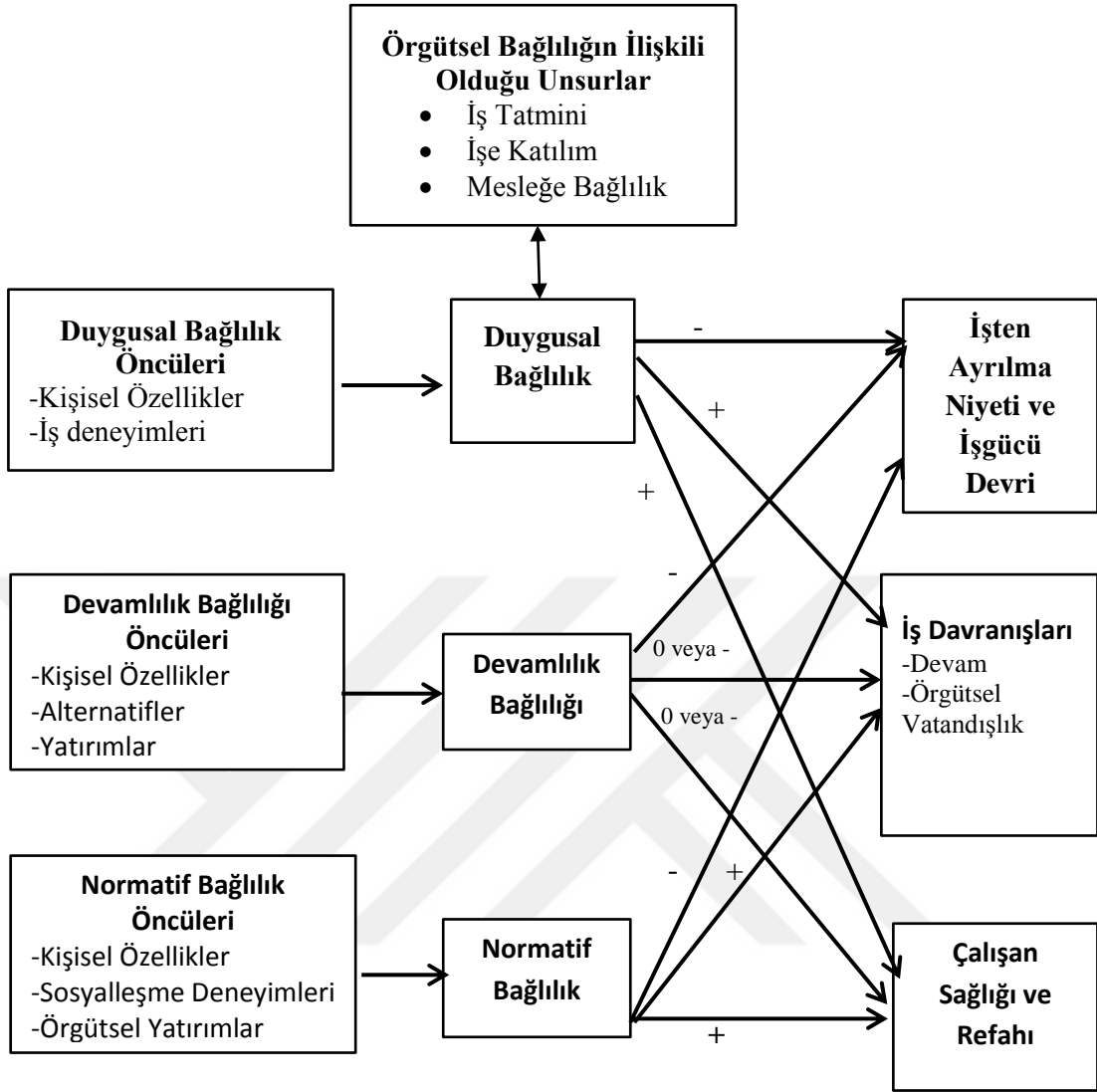
Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere üç bağlılık boyutu hakkında özet olarak; duygusal bağlılık isteğe, devam bağlılığı çıkarları böyle gerektiğinden yani ihtiyaca, normatif bağlılık ise yükümlülüğe, zorunluluğa bağlı olarak örgütte bulunma durumudur (Çöl & Ardiç, 2008, s. 160; Obeng & Ugboro, 2003, s. 84; Polatçı ve ark., 2014, s. 283). Her bağlılık boyutu, farklı deneyimlerin sonucu olarak

geliştiğinden, her birinin iş ortamında farklı davranış etkileri ve iş performansı sonuçları olur (Meyer ve ark., 1993, s. 539). Bu bakımdan, çalışan bireyde duygusal bağlılık fazla ise, istekle çalışmasından dolayı iş doyumunun fazla olması beklenir. Çalışan bireyde normatif bağlılık fazla ise, örgütten sağlamış olduğu katkılar karşılığında sorumluluklarını yaptığı için iş doyumunun fazla olması beklenir. Bu durum devam bağlılığı fazla olan çalışanda farklılaşır. Alternatif seçeneği olmadığından zorunlu olarak o örgütte bulunmasından veya örgüte karşı fayda-maliyet mantığı ile yakınlaştığından iş doyumunun düşük olması beklenir (Yılmaz & Dil, 2008, s. 113). Şengül (2013) örgütsel bağlılığı açıklarken; duygusal bağlılığın işgören motivasyonu arttırdığını ve bu nedenle verimliliğe pozitif katkısı olduğunu, normatif bağlılığın ise, verimliliği arttırmadığını ve yalnızca örgütten ayrılmama hususunda etkili olduğunu, devam bağlılığının da örgütler tarafından istenmeyen bir bağlılık türü olduğundan bahsetmiştir (akt.Doğan,2013,s.159). Meyer ve Herscovitch' in 2001 yılında örgütsel bağlılığının genel yapısını başlıklarına ayırdıkları Şekil 2.2' de bağlılık, eş merkezli çemberler ile açıklanmaktadır. Şekilde en içteki daire, bağlılığın esas temelini ve belirli bir amaca etki eden yönetime bağlı olma hissini yansıtmaktadır. Dıştaki daire ise açıklanan her bağlılık boyutunun farkını açıklamaktadır. Bu boyutların temeli istek, düşünülen ücret ve hissedilen zorunluluğu yansıtır (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 317).



**Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılığın Genel Bir Modeli** (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 317).

Meyer ve ark. 2002 yılında da, duygusal bağlılığın bazı unsurlar ile çok yakın ilişkide olduğu savunmuşlardır. Bunlar; iş tatmini, işe katılım ve mesleğe bağlılıktır. Aşağıdaki şekilde açıkça görülüyor ki üç bağlılık boyutunun da işten ayrılma niyeti ve işgören devri ile arasında negatif bir ilişki vardır. İş davranışları ile aralarında ise farklı farklı ilişkiler vardır. Şekil 2.3'te görüldüğü gibi iş davranışlarında duygusal ve normatif bağlılık pozitif etkili iken, devam bağlılığının iş davranışları ile ilişkisi yoktur veya negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Meyer et al., 2002, s. 22).



Şekil 2.3 Üç Bileşenli Bağlılık Modeli (Meyer et al., 2002, s. 22).

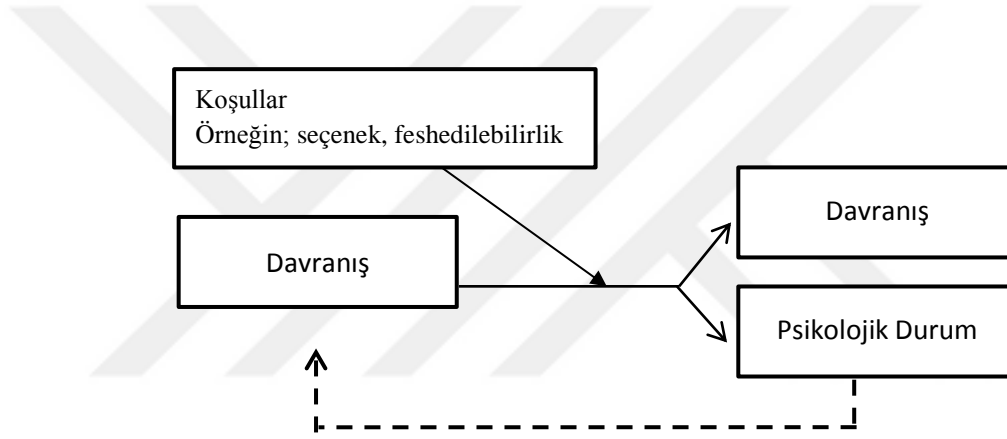
### 2.2.1.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, “sosyal psikologlar tarafından ele alınan *bağlılığın dışa vurumu*” olarak tanımlanabilir (Bakan, 2011a, s. 91). Davranışsal bağlılık bireylerin geçmiş tecrübeleri ve örgüte ayak uydurma durumlarına göre örgüte bağlanmalarını ifade etmektedir. Herhangi bir davranışın ortaya çıkışının ve tekrar meydana gelme olasılığının koşullarını açıklar; ayrıca davranışın, tutumun farklılaşmasındaki etkilere ağırlık verir (Meyer & Allen, 1991, s. 62). Bireylerin buldukları örgütte uzun süre bulunmaları ve bunun sonucunda ortaya çıkan problemin ne şekilde üstesinden geldikleriyle alakalıdır. Bireyde davranışsal bağlılık mevcut ise o birey, örgütün kendisinden daha çok, uygulanan herhangi bir faaliyete



bağlanabilirler. Yani bu bağlılık yaklaşımı örgütten ziyade bireyin davranışlarına göre gelişim gösterir (Bayram, 2005, s. 129). Şekil 2.4’ te gösterilen davranışsal yaklaşımda, tutumsal yaklaşımda olduğu gibi bireyin bağlılığı ve davranışı arasında tamamlayıcı süreç setinin varlığını gösteren (kesikli oklarla belirtilen) ikincil bir ilişki vardır. Bireyin davranışları sonucunda doğan tutumların, gelecekte o davranışların yeniden tekrarlanmasında etkili olması beklenmektedir (Doğan, 2013, s. 72-73).

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüte bağlanmasını sağlayan duygusal bir tepki anlamına gelir; davranışsal bağlılık ise, haklarından mahrum kalınacak yatırımlar sebebiyle örgütte kalma durumunu yansıtır (Mottaz, 1989, s. 145).



**Şekil 2.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı** (Meyer & Allen, 1991, s. 63).

Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımı altında en sık rastlananlar; Becker’in örgütsel bağlılık yaklaşımı ile Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır.

#### **2.2.1.2.1 Becker’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Beker’in bağlılık yaklaşımında çalışan, örgüt ile özdeşleşen tutumlar da bulunur. Bu tutumlarını tutarlı davranışlar ile sergiler ve tutarlı davranışlarından vazgeçemez, çünkü ortaya koyduğu tutarlı davranışlarından vazgeçerse kaybedeceklerini düşünür. Çalışanın elde ettiği kıdem, sağlık imkânları, örgüte verdiği emek, harcadığı çaba, elde edilen ödüller, örgüt ilişkileri gibi unsurlar çalışanın kaybederse yerini dolduramayacağını düşündüğü yatırımlardır. Bu nedenle örgütten ayrılmayı olanaksız görür. Becker bu durumu çalışanın “*yan bahse girmesi*” olarak ifade etmiştir. Yan bahse girme olarak ifade edilen durum, çalışanın

sergilediği davranışlara neden olan kararlarının aslında gösterdiği davranışları ile alakası olmayan çıkarları içermesidir. Yan bahiste örgüt ve çalışan birer taraf oluşturur. Başka bir ifadeyle, çalışan kendisi için değerli gördüğü bir şeyi ortaya koyar ve örgüte yatırım yapar. Çalışanın bağlılığı ortaya koyduğu unsur kadardır; yani ne kadar değerli bir unsur ortaya koyduysa bağlı da o kadar yüksek olur (Becker, 1960, s. 35; Meyer ve ark., 1993, s. 593; Sığırı, 2007, s. 263). Çalışanın yan bahislere yapmış olduğu yatırımlar gün geçtikçe de artar. Bu nedenle görev süresi ve yaş kişinin menfaatlerini güçlendiren göstergelerdir. Yaş ve görev süresi arttıkça yatırımlar da artacağından; örgütten ayrılma fikri çalışana yatırımları kaybetme maliyetinin çok yüksek olduğunu düşündürür ve çalışan bağlılığı da artış gösterir (Cohen & Lowenberg, 1990, s. 1016). Ayrıca zamanla artan bu yan bahisler, alternatif iş imkânlarının veya farklı mesleklerin çekiciliğini de azaltır (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973, s. 448).

Özetle; çalışan örgütten ayrılması ile oluşabilecek yeni maliyetleri (yeni iş ortamı, yeni arkadaşlara uyum sağlama, yeni üst veya üslere alışmak) göze alamaz. Bağlılık, yatırımların potansiyel kaybından dolayı örgütte devamlılığını sürdürme durumu ile sonuçlanır. Kişinin sahip olduğu birikmiş yatırımlar, örgütten ayrılma maliyetlerini zamanla daha da arttırarak bağlılığı da arttırmaya devam eder. Diğer bir deyişle, bu bağlılık yaklaşımı çalışanın örgütte “*kilitli*” olduğunu düşünmesidir (Mottaz, 1989, s. 144-145).

#### **2.2.1.2.2 Salancik’ in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Bağlılığı Becker’in dışında davranışsal açıdan inceleyen Salancik’e göre örgütsel bağlılık, “*bireyin davranışları tarafından sınırlandırılması ve bu davranışları aracılığıyla da bağlılığını sürdürmesi*” inancıdır (akt.Arslan & Demirci, 2015, s. 28). Bu yaklaşım tamamıyla bireyin sahip olduğu tutum ve sergilediği davranışlar ikilisinin uyumuna bağlıdır yani arada uyum varsa bağlılık da vardır. Çalışan sahip olduğu tutumlara uymayan, zıt bir davranışta bulunursa tutum ve davranış arasında doğacak olan uyumsuzluk bağlılığın oluşmasını engeller. Örneğin, kişi sayısal verilerle uğraşmayı sevmemesine rağmen, muhasebe bölümünde görev yapıyorsa, tutum ve davranışta uyumsuzluk meydana çıkacaktır. Yalnız birey çalıştığı işin dışında başka bir iş bulma imkânı olmadığını düşünüyorsa, sayısal

veriler hakkındaki tutumunda olumlu düşünmeye çalışır; örgüte, işine uygun bir tutum elde ederek bu şekilde tutum-davranış uyumunu yakalamak isteyecektir (Bakan, 2011b, s. 97).

Görüldüğü üzere; Salancik ve Becker bağlılığı açıklarken; “*davranışları devam ettirme*” olarak ele almışlardır. Fakat iki yaklaşım arasındaki en belirgin fark, Becker’e göre işgörenin davranışlarına karşı bağlılık duymasının sebebi, davranışından vazgeçmesi durumunda yatırımlarını kaybedeceğinin farkında olmasıdır. Salancik’e göre ise, bağlılığın ortaya çıkması için çalışanın davranışı devam ettirme isteğinin olması gerekir (Gül, 2003, s. 80) ve Yavuz (2008) yatırımlara bağlı olmadığını, çalışan-örgüt arasındaki bağ ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (akt.Aslan & Bakır, 2014, s. 195).

### **2.2.1.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers 1985 yılında örgütsel bağlılık yaklaşımlarına bir yenisini eklemiştir. Örgütsel bağlılığın önceki sınıflandırmalarında bağlılık tanımlanırken örgütün bütününe duyulan bir kavram olarak açıklanmıştır. Reichers çoklu bağlılık yaklaşımında ise, örgütsel bağlılığın yalnızca bir unsura (örgüte) bağlanmak anlamına gelmediğini, çalışanın birden fazla unsura farklı düzeylerde bağlılık gösterebileceğini açıklamıştır (Saldamlı, 2009, s. 25). Örneğin; kişi, örgütüne, çalışma arkadaşlarına, sorumluluğundaki işlerine, müşterilerine, amirlerine ya da daha üst yönetime farklı düzeylerde bağlılık taşıyabilir (Doğan E. Ş., 2013, s. 73; Redman & Snape, 2005, s. 301-302). Çoklu bağlılık yaklaşımında bağlılık, her bireye göre değişik sebeplerden kaynaklanarak farklılaşabilir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 101).

Çoklu bağlılık yaklaşımını diğer iki bağlılık yaklaşımından ayıran özellik; örgütte var olan her farklı unsurun bireyde farklı düzeylerde bağlılık doğurabileceğini açıklamasıdır (Güllüoğlu, 2011, s. 71). Çalışanlar örgütteki her faktöre aradaki ilişki durumu ve düzeyine göre farklı yaklaşacağından çalışanın birden fazla kimliği oluşabilir ve bu kimlikler çok zıt olabileceğinden dolayı da birbiriyle çelişme olasılığı bulunur. Reichers örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan ve

örgüt çevresindeki öğelerin birbirlerine karşı besledikleri çoklu bağlılıkların toplamı sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir (Reichers, 1985, s. 469-472).

## **2.2.2 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgütler içinde buldukları pazarlarda her zaman bir rekabet yarışı içindedir. Rekabetin oluşturduğu baskıları minimum seviyede tutabilmek ve örgüt taleplerinin karşılanabilmesi için; duygusal ve fiziksel gücünü birleştirerek kullanabilen, yüksek düzeyde bağlılığa sahip insanlarla çalışmak gerekecektir. Lakin birçok örgütün, çalışanların istenen düzeyde bağlılık göstermesini sağlamak için onların beklentilerini yeterince karşıladıklarını söylemek mümkün değildir. Bazen en sıradan taleplerine bile karşılık bulamayan çalışanlarda, beklentilerin gittikçe çoğalması, zamanla tükenmişliğe neden olur ve örgüte duyulan bağlılık azalır (Balay, 2014, s. 4). Randall 1987 yılında örgütsel bağlılık hakkında yaptığı araştırmalarda çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeylerini incelemiş ve bağlılık düzeylerinin sonuçlarını açıklayan çalışmalarda bulunmuştur. Sonuç olarak; bağlılık düzeylerini düşük bağlılık düzeyi, ılımlı bağlılık düzeyi ve yüksek bağlılık düzeyi olarak üç düzeyde ele almıştır (Randall, 1987, s. 462).

### **2.2.2.1 Düşük Bağlılık Düzeyi**

Bu düzeyde birey, örgüte karşı çok düşük bir bağlılık taşıdığından, işe geç gelme, devamsızlık gibi davranışlarda fazlasıyla bulunur ya da her an bulunmaya hazırdır. Çünkü örgütte kalmak için isteksizdir fakat zorunlu ihtiyaçları doğrultusunda üyeliğini sürdürmeye devam eder. Düşük bir iş kalitesi ile çalışır yani kendine göre olması gerektiği kadar gündelik bir çaba harcar. Düşük örgütsel bağlılık, çalışanın memnuniyetsizliğini fazlasıyla taşıdığından sonuç olarak ortaya dedikodu, şikayet vb. durumların çıkabilmesi yüksek ihtimaldir. Bu nedenle örgüt bu durumdan zarar görerek müşteri güven kaybı, gelir kaybı yaşayabilir (Randall, 1987, s. 462).

Özellikle çalışan devamsızlığı, örgüt için yıpratıcı problemler arasında sayılabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar gösteriyor ki, bir örgütte fazlasıyla sergilenen çalışan devamsızlığı problemi var ise; iş doyumu ve örgütsel bağlılık vb. tutumlarla ilgili sorunlar vardır. Örgütte devamsızlık şeklinde ya da farklı biçimlerde

kendini bir şekilde örgütten uzak tutma davranışları sergileniyorsa, bunun arkasında yatan gizli tutumların (işini sevmeme, örgüte bağlılığın çok düşük olması gibi) varlığından bahsedilebilir. Daha açık bir ifadeyle, çalışan isteyerek ya da hiç farkında olmadan (tükenmişlik duygusunun oluşturduğu umursamama halleri ile) örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini böyle negatif bir şekilde sergileyebilir (Sagie, 1998, s. 156). Bu düzeyde bağlılık sergileyen bireyler açısından olumsuz sonuçların yanında, olumlu sayılabilecek sonuçlardan da bahsetmek mümkündür. Örneğin; yeni umutlara her zaman açık olduğundan, gelişmeye açık ruh hali ortaya çıkabilir. Örgüte bağlılığı gönülsüz olduğundan yeni iş imkânlarını araştırabilir, bu da insan kaynakları birimini daha yoğun kullanmasına vesile olur (Saldamlı, 2009, s. 41).

#### **2.2.2.2 İlimli Bağlılık Düzeyi**

İlimli bağlılık düzeyinde bulunan çalışanlar, kendi kimliklerini örgütteki sisteme karşı korumacı bir tavır sergilerler. Değişmeye, sistemin getireceği yeniliklere kapalıdır. Örgütü benimseme tam olarak gerçekleşmez. Örgütün kendisinden ne beklediğini bilirler ve bu beklentileri karşılarlar ancak örgütün tüm değerlerine önem verirken hepsini de kabullenmezler (Balay, 2000, s. 88). Oluşabilecek herhangi bir durumda kendilerini şekillendirebilecek sisteme karşı her zaman kendi kimliklerini korurlar fakat aynı zamanda örgütle bütünleşmeyi sürdürmeye de devam ederler (Tayfun, Palavar, & Yazıcıoğlu, 2008, s. 7).

Üst düzey yöneticiler, bu düzeyde bağlılık besleyen bireylere, bağlılığı yüksek olan çalışanlara gösterdikleri kadar olumlu bir şekilde ilgi ve önemi göstermezler. Bu nedenle bireyin durağan giden motivasyonunda artış gözlemlenmez, hatta bağlılığının artmamasına da sebep olabilmektedir. Çalışan örgüte tam olarak bağlılık hissetmediğinden sürekli olarak sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasında git gel yaşar, bu durum iş performansına da yansır (Ayden & Özkan, 2014, s. 156).

#### **2.2.2.3 Yüksek Bağlılık Düzeyi**

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, daha istekli çalıştıklarından, performans düzeyleri de yüksektir ve bu nedenle örgüte katkıları çok daha fazla olur. İşe devamsızlık, geç kalma gibi durumları yok denecek kadar az

görülür. Bunun sebebi yüksek örgütsel bağlılığın bu unsurlarının oranını azaltmasıdır. Müşteri memnuniyetinin de yüksek olduğu bağlılık düzeyidir (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007, s. 57). Örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılığı bulunan çalışanların varlığı, örgütün etkin bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmesi için önemli faktörlerden biridir. Feldman ve Moore'a (1982) göre bireyler, örgütün amaç ve hedeflerinin geleceği için elinden gelenin en iyisini yaparak, en yüksek katkıyı sağlar. Çünkü bağlılık yüksek ise, kişiler bireysel düşüncelerden uzaktır, örgüt için en iyi ne olacaksa o şekilde özveride bulunarak hareket edecektir. Bu çalışan grubu, örgüte verdiği güvenden dolayı amirleri tarafından disipline etmeye çok fazla gerek duyulmaz. Hatta denetlenmesi muhtemel en son bireyler olarak gösterilirler. Çünkü bu çalışanların örgüte faydalı olabilmek için gerektiğinden fazla fedakâr olduklarına olan inanç çok yüksektir (Kavacık, Baltacı, & Yıldız, 2013, s. 73,74; akt.Uygur, 2007, s. 72-73).

Her bağlılık düzeyinde olduğu gibi, benzer şekilde bu düzeyde de olumsuz sonuçlar doğabilir. Örneğin Mowday ve arkadaşlarına göre yüksek derecede bağlılık, bireyde kariyerini ve kendisini geliştirme isteğini, düşüncesini azaltır. Yani örgüt açısından daha düşük seviyede bir yaratıcılık ortaya konur. Yine daha az yenilik yapılmasına sebep olabilir. Görüldüğü üzere, bu düzeydeki bağlılık olumlu sonuçlar ile daha yakından ilgilidir dolayısıyla örgüte sağladığı pozitif katkısı daha etkili fazla olacaktır. Burada önemle göz önünde bulundurulması gereken kısım, yüksek bağlılığın hangi aşamaya geldiğinde birey ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurduğunun, yönetim tarafından saptanması ve en doğru şekilde yönetilmesidir. Daha açık bir deyişle, Korman, Glickman,&Frey'in (1981) "*her zaman miktar olarak fazla olanın, nitelik olarak daha iyi olacağı anlamına gelmez*" düşüncesi bu durumu en doğru şekilde tanımlar niteliktedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık seviyesini yönetmek önemli sorumluluktur (Mathieu & Zajac, 1990, s. 191).

Görüldüğü üzere; düşük bağlılık düzeyi Allen ve Meyer' in bağlılık türlerinden "devam bağlılığı", orta dereceli, ılımlı bağlılık "normatif bağlılık", yüksek düzeyde bağlılık da "duygusal bağlılık" ile eşleştirilebilir (Koç, 2009, s. 205-207). Randall'ın 1987 yılında örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışan ve örgüt açısından olumlu, olumsuz sonuçlarını ele aldığı veriler Tablo 2.1' de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1 Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları****Kaynak:** (Balay, 2000, s. 93-94; Randall, 1987, s. 462; Yağcı, 2007, s. 120).

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>	-Bireysel yaratıcılık -yenileşme - insan kaynaklarının daha etkin kullanımı -özgünlük	- Yavaş kariyer gelişimi, terfi -dedikodu sonuçlu oluşan kişisel maliyetler -örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma	-Düşük performansın engellenmesi -Moral, motivasyon yükseltme -Dedikodunun örgüt için faydalı sonuçları	-Yüksek iş gücü devri -işe geç gelme -örgüte zarar verici dedikodular -devamsızlık, -düşük iş kalitesi -örgüte karşı illegal faaliyetler -örgütte kalma isteksizliği
<b>İlmlı Bağlılık Düzeyi</b>	-Gelişmiş aidiyet -güvenlik -yeterlik, -sadakat -Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi, korunması	-Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	-Örgütten ayrılma isteğinin azalması, -sınırlı iş gücü devri -daha yüksek iş doyumu -artan işgören kıdemi	-İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı istekleri dengelemesi. -örgütsel etkililikte düşüş.
<b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b>	-Bireyin yüksek derecede iş yapma isteği -Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi	-Bireysel gelişme -yenileşme, gelişim ve hareketlilik fırsatlarının büyük oranda kısıtlanması. -yaratıcılık (bilinçsiz kullanımı zarar verebilir) -değişime direnç -sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim -iş dışı örgütler için sınırlı enerji	-Güvenli, dengeli işgücü -çalışan, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder -yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması -örgütsel esneklik -yenileşme ve uyum yoksunluğu -geçmişteki politika ve süreçlere tam güven -yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Randall' dan sonra Macher (1988) ise, bağıllık seviyelerini yedi şekilde açıklayarak, olabilecek en yüksek bağıllıktan en düşük bağıllığa göre bir sıralama oluşturmuştur. Bunlar; derin bağıllık, kişisel hırs, ilgili fakat sınırlı güç duygusu, şekli bağıllık, işinde gözlerden uzak, yabancılaşmış ve aktif düşmandır (Akyürek ve ark., 2013, s. 57).

### 2.2.3 Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllık arttıkça ve güçlendikçe, örgüt performansı da gelişim gösterir. Bu nedenle örgütlerin örgütsel bağıllığın anlam ve önemini en iyi düzeyde kavraması, bağıllığı etkileyen, yön veren değerlerin farkında olmaları ve ortaya çıkabilecek her sonuç için analizlerini iyi yapmaları gerekmektedir (Demir & Öztürk, 2011, s. 23). Örgütsel bağıllık, örgütlerin yapılarına göre farklılaşabileceğinden, örgütün kültürüne bağlı bir şekilde etkileyen faktörler de değişebilir, eksilebilir ya da yenileri eklenebilir (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011, s. 107). Literatürde araştırmacılar tarafından bağıllığı etkileyen faktörler farklı farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin Suliman (2002) örgütsel bağıllığı etkileyen faktörleri; kişisel-demografik unsurlar, örgütsel unsurlar ve örgüt dışı unsurlar olarak açıklamıştır (Suliman, 2002, s. 172). Örgütsel bağıllığın var olmasında etkili olan faktörler Mowday, Porter, Steers'in (1982) değerlendirmesine göre ise; kişisel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler, iş deneyimi olarak sınıflandırılmıştır (Saldamlı, 2009, s. 30). Mathieu ve Zajac da çalışmasında örgütsel bağıllığı kırk sekiz faktör ile ilişkili bulmuş lakin bu değişkenlerden sadece bazılarının sürekli olarak doğrudan ilişkide olduklarını açıklamıştır. Bunlar; medeni durum, maaş, kabiliyet, katılımcı liderlik, görev bağımsızlığı, lider iletişimi, beceri çeşitliliği ve iş kapsamıdır (Benkhoff, 1997, s. 114). Çetin (2004) ise bağıllığı etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Çetin, 2004, s. 99):

- Yaş, medeni durum, cinsiyet, terfi olanakları,
- İş tatmini, işin içinde yer alma, iş güvenliği
- Deneyim, karar alma sürecine katılım, ücret dışında sağlanan haklar
- Örgütsel adalet, yapılan işin önemi, alınan destek, güven,
- Rol belirliliği, rol çatışması, yabancılaşma, tanınma, çaresizlik



- İş saatleri, ödüller, rutinlik, ücret, diğer işgörenler
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi

Oliver, 1990 yılında yaptığı araştırmada, işgörenin demografik özellikleri, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin; sadakat, tanımlama, katılım, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Demografik faktörlerin çalışan bağlılığını düşük düzeyde etkilediğini fakat; örgütsel ödüllerin ve iş değerlerinin bağlılığı yüksek düzeyde etkilediğini sonucuna varmıştır (Oliver, 1990, s. 513).

Bu çalışmada, bağlılığı etkileyen faktörler Suliman'ın yapmış olduğu sınıflandırma temel alınarak üç başlık altında ele alınarak incelenecektir. Bunlar; kişisel-demografik unsurlar, örgütsel unsurlar, örgüt dışı unsurlardır.

### **2.2.3.1 Kişisel- Demografik Unsurlar**

Örgütsel bağlılık, demografik özelliklerden ya da örgütün bazı özelliklerinden belirli derecede etkilenecek oluşabilir. Literatürde yapılan araştırmalara göre demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, birbirinden farklı sonuçlar elde edildiğinden oldukça çelişkilidir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 108).

Litaratür araştırmalarına göre, bu başlık altında ele alınan unsurlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi (kıdem) dir.

#### **2.2.3.1.1 Yaş**

Her bireyin yaşı, hayatında güncel kararlar vermede yüksek düzeyde etkili olabilmektedir. İş yaşamında da çalışanların içinde buldukları yaş dönemleri; tutumlarını, isteklerini, beklentilerini, kararlarını doğrudan etkileyebilir. Angle ve Perry'e (1981) göre, yaş arttıkça bağlılık aynı şekilde artış gösterir (Çolakoğlu, Ayyıldız, & Cengiz, 2009, s. 79). Yaş ilerledikçe, çalışanlar işlerinden ve örgütteki durumlarından memnun olma durumunda olacaklardır ya da durumlarını kabullenme seviyeleri yükselecektir. Bu nedenle yaşlı çalışan, genç çalışana nazaran örgüte daha fazla bağlılık gösterebilir (Ketchand & Strawser, 1998, s. 110). İnsan yaşlandıkça değerlendirebileceği iş seçenekleri azaldığından, örgütten ayrılırsa iş bulma

durumları da sınırlanır. Bu nedenle bulunduğu örgütte sahip olduğu değerleri kaybetme korkusu yaşanır. Sonuç olarak, yeni iş düşüncesi onlar için daha fazla risk unsuru taşır (Tayfun ve ark., 2008, s. 4). Yine Oliver araştırmasında, yaş ile bağlılık ilişkisini değerlendirmiş ve pozitif yönlü ilişkide olduklarını tespit etmiştir (Oliver, 1990, s. 520).

#### **2.2.3.1.2 Cinsiyet**

Günümüzde kadınlar eğitim seviyelerini büyük bir oranda yükseltmiş ve çalışma yaşamlarında artık erkekler kadar etkin olmaya başlamışlardır. Lakin yine de yüzyıllardır devam eden toplumsal bir rol dağılımı vardır; kadının ev işleri, çocuk bakımı vb. hane içine dönük sorumluluklarını yerine getirmesi, erkeğin ise ailenin geçimini sağlaması. Bu nedenle erkek ve kadının toplumsal rollerindeki bu farklılık, her iki tarafın da örgüt içinde farklı beklentilerde olmasına sebep olabilir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 109). Bazı araştırmacılar, kadınların aile içi rollerine odaklandıklarını bu yüzden örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük seviyede olabileceğini savunmuşlardır (Aven, Parker, & McEvoy, 1993, s. 65). Fakat bazı araştırmacılar ise, iş ve ailedeki rolleri arasında sorun yaşamayan ve bunun üstesinden rahatlıkla gelebilen kadın çalışanların, örgütlerine daha bağlı olduklarını savunmuştur. Nedenleri ise; kadınlar için örgüt değiştirmenin erkeklere göre çok daha zor olduğu, bu değişikliklerden hoşlanmadıkları ayrıca örgüt üyeliğini kazanmak için erkek çalışanlardan daha fazla engellerle karşılaşmaları olarak belirtilmiştir (Bakan, 2011b, s. 125). Küçüközkan ise, 2015 yılında yapmış olduğu araştırmasında erkeklerin normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha düşük, devam bağlılıklarının ise kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Küçüközkan, 2015, s. 33).

#### **2.2.3.1.3 Medeni Durum**

Kadın çalışanın evlilik nedeniyle işten ayrılması ya da evli çalışanların sık seyahate çıkma ihtimallerinin olduğu işlerde olmaları bağlılığı azaltabilecek durumlardandır (Saldamlı, 2009, s. 34). Bazı araştırmalarda ise, evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha yüksek bağlılık gösterdikleri açıklanmıştır (Benkhoff, 1997, s. 114). Sebep olarak da; özellikle ailelerindeki bireylere karşı ekonomik

sorumluluk duymaları ve (bekârlarda bu sorumluluğu başka bir aile ferdi alabilir) bu nedenle işlerini aksatmamaya, örgütte devam sağlamaya büyük önem verdikleri belirtilmiştir (Güllüoğlu, 2011, s. 80-81). Örgütte işgörenler arasından aile sorumluluğu bulunanlar (cinsiyet fark etmeksizin) için örgütten ayrılmak, bekâr işgörenlere göre daha maliyetli gelir (Balay, 2000, s. 57).

#### **2.2.3.1.4 Eğitim Düzeyi**

Çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyi, iş hayatlarındaki kariyerlerine dair beklentilerini, iş hayatına bakış açılarını etkileyerek, yönlendiren önemli unsurlardan biridir. Eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa işten beklentilerde bu oranda farklılaşabilir ve artış gösterebilir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, özellikle eğitimine verdiği emeğin ve harcadığı zamanın karşılığını (statü, ücret vb. şekilde) almak isteyebilir (Hoş & Oksay, 2015, s. 6). Mathiue ve Zajac, eğitim ile bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu, bunun nedeni de, eğitim düzeyi diğer çalışma arkadaşlarına göre yüksek olan bireyin örgütten beklentilerinin daha yüksek olması olarak açıklamışlardır. Yine, eğitilmiş çalışanların iş olanakları da daha fazla olacağından, bir örgütte uzun süre kalma olasılıkları da daha düşüktür (Mathieu & Zajac, 1990, s. 177). Fakat Love (1998) çalışanların aslında kendilerini geliştirme imkânı buldukları örgütlerden ayrılma isteklerinin çok düşük olduğunu, kendilerine yeterli eğitim imkânları sunulduğu takdirde ayrılmanın aksine örgüte daha çok bağlılıklarını ifade etmiştir (akt.Ağca & Ertan, 2008, s. 394).

#### **2.2.3.1.5 Çalışma süresi**

Literatürde demografik faktörlerden kıdem ve yaş, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasından zamana bağlı faktörler olduğundan, önemli unsurlar olarak belirtilmiştir. Becker'in yaklaşımında bahsettiği gibi, işgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, yatırımları ve kazançları da artacak bu nedenle örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Örgütte ne kadar fazla zaman geçirirse bağlılığı da o oranda artacaktır (Cohen, 1993, s. 144-145). Fakat Meyer ve Allen 1984 yılında yaptıkları araştırma ile bunun aksini iddia etmiştir. Çalışma süresi az olan çalışanlar, daha az iş tecrübesine sahip olduğundan, iş imkânlarının da daha az olduğunun bilincindedir ve bu nedenle örgüte karşı daha fazla bağlılık gösterebilirler. Tecrübe kazandıkça, farklı

iş olanakları ortaya çıkar. Bu da iş değiştirme imkânı sunacağından, işten ayrılma maliyetini azaltacaktır (Meyer & Allen, 1984, s. 377). Bu durum, Topaloğlu, Koç ve Yavuz 2008 yılında yaptıkları araştırmada ile de desteklenmiş mesleğe yeni başlayanların kıdemli çalışanlara göre bağlılık düzeylerinin fazla olduğunu ayrıca on altıncı yıldan sonra çalışan bağlılıklarında artış olduğunu saptamışlardır. Bunun nedenini ise şartlara alışmak, durumu kabullenmek olarak açıklanmıştır (Topaloğlu, Koç, & Yavuz, 2008, s. 16).

Çalışma süresi, örgütteki yatırımların artması ile pozitif yönde ilişkilidir. Bireyin çalışma süresi; kariyer gelişimini, biriken yatırımlarını ifade eder ve örgüte bağlanmasında büyük rol oynar. Alınabilecek tazminat ya da tecrübesiz elemanlara nazaran daha nitelikli bir pozisyonda bulunma durumu çalışan için örgüt üyeliğini sürdürmek adına bir sebep olabilir. Birey başka örgütlerde kendisine göre daha uygun koşullarda iş bulsa da, kıdeminden kolay kolay vazgeçemez. Grusky (1966) çalışmalarında, işgörenlerin örgütte geçirdikleri yıllara göre örgütsel bağlılığın da artış gösterdiğini saptamıştır. Çalışan için kıdem değerli bir hale geldiğini, çalışma süresinin ek kurumsal kazanç alabilmeyi de kolaylaştırdığını belirtmiştir (Hrebiniak & Alutto, 1972, s. 556; Yalçın, 1994, s. 89).

### **2.2.3.2 Örgütsel Unsurlar**

İşgörenlerin çalışma ortamında, örgütten kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı sorunlar mevcut ise, çalışanın bireysel özellikleri ne kadar iyi olsa da içinde bulunduğu durumdan kendi de, beslediği bağlılık da etkilenebilir. Örgütsel şartlar fiziksel ve yönetsel açıdan ne kadar iyi durumdaysa, örgüt çalışanları bu durumdan o kadar memnuniyet duyarak bağlılık göstereceklerdir (Saldamlı, 2009, s. 36). Bağlılığı etkileyebilecek örgütsel unsurlar başlıklar halinde açıklanmıştır.

#### **2.2.3.2.1 Örgüt Kültürü**

Her örgütün kültürü, onu diğer kurumlardan farklı kılan faktörlerdendir. Örgüt mensuplarının ortaya koydukları ve düzenlerini sağlayan ortak davranışların temelinde örgüt kültürü yatar. Kültür, örgütte paylaşılan değerlerdir. Kültürün ortaya çıkmasını sağlayan insan topluluğunun sayısı önemli değildir, çünkü çok küçük topluluğa sahip örgütlerin bile kendilerine has kültürleri oluşur. Ayrıca şunu

unutmamak gerekir ki, örgütte her çalışan farklı bir alt kültüre sahip olabilir. Yani eğitim düzeyleri, sosyal yaşam vs. gibi birçok özellikte bireyler farklı özellikler taşır. Fakat her şeye rağmen bütün örgüt üyelerinin uyduğu ve paylaştığı kurallar, değerler vardır. Bunlar örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü açıklanırken, çalışanların sahip oldukları alt kültürlerin toplamından değil, örgüte hâkim olan kültürden bahsedilmektedir (Erdoğan, 2007, s. 219-306). Örgüt kültürü, çalışanlarda ortak bir kimlik yaratır, bireyin ortak değer ve amaçlara katılması ile kişide örgütsel bağlılık oluşmasına fayda sağlar (Balay, 2000, s. 143).

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarında ve örgütsel bağlılığında tutarlı olmasına vesile olur. Bu açıdan kültürün örgüte yararı olur. Çalışan tarafından bakıldığında kültür, yapılan işlerin işleyişini, nelerin önem taşıdığını ve neyin nasıl yapılacağını açıkladığı için ayrıca önemlidir (Robbins & Judge, 2012, s. 524). Örgüt kültürü, çalışanlarda örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir faktördür. Çalışanların beklentileri ile uyumlu, kaliteli bir kültür ortamında birey örgüt ile özdeşleşir. Böyle bir ortamda, bireydeki olumlu davranışlarının varlığını devam ettirme adına isteği artacaktır (Kaya, 2008, s. 136,137). Örgüt üyelerinin örgütlerine bağlılıkları ne kadar yüksek ise, o örgüt o kadar güçlü bir kültüre sahiptir denilebilir. Örgüt kültürü, çalışanın kendi hedef ve değerleri ile örgütün hedefleri arasındaki güçlü bağı oluşturarak örgütsel bağlılığı da desteklemektedir (Gül, 2003, s. 75).

Örgütün sahip olduğu kültür, kimliği gibidir. Herhangi bir örgüt için değerlendirme yapmak istenirse o örgütün kültürüne bakılarak az da olsa yorum yapılabilir. Çalışanlardaki davranışlarda, bireyler arası ilişkilerde ve gösterilen tutumlarda örgüt kültürünün izi bulunur (Şimşek ve ark., 2008, s. 53). Her örgütün kültürü, örgütün ayakta durmasını, devamlılığını sağlayan önemli unsurlardandır (Doğan, 2013, s. 6).

#### **2.2.3.2.2 İşin Niteliği**

İşin niteliği konusu anlatılırken literatürde “iş şartları”, “iş gerekleri” olarak da bahsedilmektedir. Fakat kavramlar arasında anlam olarak bir farklılık yoktur. İşin niteliği işin kapsamını ve uygun bireyin profilini çizer. Yani işi yapacak olan kişide olması gereken öğrenme, tecrübe, iş becerisi vb. özellikleri açıklar. Bir örgütün en

verimli halde faaliyet gösterebilmesi için iş niteliğine uygun personel alımının yapılması önemlidir (Çolakoğlu, 2005, s. 33; Kozak, 2004, s. 33).

Daha açık bir ifadeyle, herhangi bir işin yapılması için gereken beceriyi, yetenekleri, zihinsel ve fiziksel çabayı tanımladığından, aslında aynı zamanda bir elamanın tarifnamesi olarak da açıklanabilir. İş nitelikleri; yeni eleman alımında, mevcut personelin eğitim ve gelişiminde, performans değerlendirme süreçleri gibi durumlarda ölçüt görevi görür. Bu nedenle titizlikle hazırlanması önemlidir. Çünkü bu konuda gerekli özen gösterilmezse, iş değerlendirmesinde hatalar olabilir. Bu da ücret, ikramiye gibi konularda kararlar verilirken adaletsizliğe yol açabilir (Palmer & Winters, 1993, s. 51-52). Görüldüğü üzere, işin niteliğine uygun eleman alınabilmesi için öncelikle iş tanımının belirli olması gerekir. İş tanımının belirsiz olması, işin niteliğine uygun personel bulabilmek hususunda sıkıntı yaratacaktır. Ayrıca iş tanımının belirsiz olması, niteliğine uygun işte çalıştığını düşünen çalışanın örgütsel bağlılığını sorgulamasına neden olacaktır.

İşin niteliği, çalışanın tüm gün çaba göstereceği alan (saha) olduğundan çalışan bağlılığını da doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanın işin niteliği gereği alması gerekenden daha fazla veya farklı iş alması ve dolayısıyla sorumluluk alması, örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir. Ancak verilen sorumluluğa karşılık çalışanlara buna uygun yetki de verilmiş, işinde kişisel karar alabilme yani, inisiyatif kullanma imkânı da verilmiş ise, bu durum tatmin duygusunu yaşatacağından; bu da örgüte bağlılığı sağlayacaktır (Çetin, 2004, s. 105-106).

Her insan bazı ihtiyaçları doğrultusunda, genellikle yeteneklerine uygun olabilecek örgütlerde çalışır. Yeteneklerini kullanabileceği bir iş ve bulunduğu örgüte faydalı olup, karşı tarafı tatmin edebilecek bir çalışma ortamı ister. Becker, her meslek grubunun aslında farklı değerlere sahip olduğunu ve değer sistemi farklılaştıkça bağlılığı etkileyen faktörlerin de farklılaşabileceğini ve bundan dolayı etkilenecekleri faktörlerin de farklılaşacağını savunmuştur. Ritzer ve Trice (1969) yaptığı araştırmada, bağlılık derecesinin meslek grubuna, çalışma pozisyonuna göre değişebileceğini savunmuştur (Kohen, 1992, s. 541).

### 2.2.3.2.3 Yönetim ve Liderlik

Yöneticilerin sorumluluklarından birisi çalışanlarının örgütsel bağlılığının devamını sağlamak ve geliştirmektir. Bunu sağlamak için öncelikle çalışanların örgüte katkılarını, başarılarını takdir ederek motivasyonlarını sağlamak gerekir. Çünkü verimli, etkili, kaliteli bir örgüt yaratmak için adımlar motivasyonu yüksek çalışanlar ile atılır. Birey, örgüt yönetiminin uyguladığı politikadan da fazlasıyla etkilenir. Çakınberk ve Demirel (2010) yaptıkları araştırmada örgütlerde yöneticilerin yansıttıkları liderlik tarzlarının, işgören bağlılıkları üzerinde fazlasıyla etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eğer örgüt; çalışanlarına katılımcı, demokratik ve işgören odaklı bir yönetim biçimi sunarsa, çalışan kendini çok daha rahat bir şekilde ifade edebilecektir (Adair, 2004, s. 170-172; Akgündüz & Güzel, 2014, s. 13; Çakınberk & Demirel, 2010, s. 87; Demirel, 2009, s. 120; Sığırı, 2007, s. 262). Walumbwa, Orwa& Lawler'ın yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan liderlik tarzının, en etkili yönetim biçimi olduğu savunulmuştur. Bu tarz liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini bilir ve o yönde motive ederler. Çalışanlarına karşı bireyselleştirilmiş bir dikkat gösterirler. Bu liderler sayesinde çalışanların örgütlere katılımlarının daha fazla olduğunu savunmuşlardır. Motivasyonlarını yüksek, performans ve çaba gösterme açısından daha güçlü hissettikleri, işten ayrılma davranışlarında ise daha az buldukları ve iş tatmin düzeylerinin de çok daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Walumbwa, Orwa& Lawler, 2005, s.238-239). Ayrıca çalışanların, yöneticilerinin görevindeki uzmanlığına inanma dereceleri, bağlılık düzeylerinde etkili olmaktadır (Şimşek ve ark., 2008, s. 272).

Çalışanlara yaptıkları işin anlamlı bir iş olduğunu hissettirebilmek önemlidir. Onlara verilen işleri yapan bir üretim unsuru olarak değil; düşünen, üretime katılan, inceleyen bireyler olduklarını düşündürmek, yönetim açısından önem verilmesi gereken konulardandır (Yalçın & İplik, 2005, s. 400-401).

### 2.2.3.2.4 Ücret

Ekonomistlere göre ücret, çalışanın işletmeye katmış olduğu üretim faaliyetlerinin sonucunda, fiziksel, zihinsel emeğine karşılık örgüt tarafından ödenen bedeldir. Ücret, örgüt için çıktılardan en büyüğü olarak görülebilir, fakat kendisine en

büyük girdileri sağlayacak kazançların kapısını da açan anahtardır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 208-209). Ücret insan hayatında birçok ihtiyacını sağlaması için gerekli olan mühim unsurlardan birisidir. Çalışanların örgütten emekleri karşılığında aldıkları ücret, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir faktördür. Birey kendi maaşını, başka örgütlerde aynı pozisyonlarda çalışanları ile karşılaştırma yapar ve kendi maaşını daha yüksek bulursa, bu durumundan memnuniyet duyabilir (Sevinç & Şahin, 2012, s. 271). İş tanımında belirlenen gerekli bilgi ve beceriye sahip bireylerin örgüte yararı ve katkısı daha fazla olur. Bu donanıma sahip bireylerin, sahip oldukları yetkinliklere göre ücret aldıklarına inanmaları önemlidir (Ünsar, 2009, s. 52). Bu nedenle örgütte uygulanacak iyi bir ücret yönetimi, motivasyonu ve örgüte bağlılığı geliştirirken, örgütte üyeliklerin devamını sağlamakta da yardımcı olur. Çünkü ücret; performansında, göstereceği çabada, işten ayrılma gibi durumlarda doğrudan bireyi etkileyen maddi motivasyon unsurlarındandır (Göksu & Öz, 2008).

#### **2.2.3.2.5 İş Grupları**

İşgörenler sorumluluğundaki işler gereği, bazı grupların içinde bulunurlar. Bu gruplar ile ilişkileri iş yaşamlarındaki mutluluğunda etkilidir. Kişinin birlikte çalıştığı grubu benimsemesi ve normlarına uyabilmesi önemlidir. Çünkü kişi, üyesi olduğu iş grubunu benimseyemez, grubun disiplinine ayak uyduramazsa zamanla gruptan uzaklaşıp, ortamdan soyutlandığını hissedebilir. Bir süre sonra grup tarafından da bireye karşı ilgisizliğin doğması mümkündür. Ortaya çıkacak bu durum çalışanın iş yaşamını olumsuz etkileyerek, doyumsuzluğa yol açar. Bu işgöreni zamanla, örgütten ayrılma düşüncesine kadar bile sürükleyebilir. Bu nedenle çalışanların içinde buldukları iş gruplarında; bütünleşme, bağlı bir arkadaşlık, iş birliği gibi faktörlerin varlığı örgütte üyeliklerini sürdürmeleri açısından güdülemenin bir parçası olarak ifade edilir (Şimşek ve ark., 2008, s. 232-234).

#### **2.2.3.2.6 Örgütsel Ödüller**

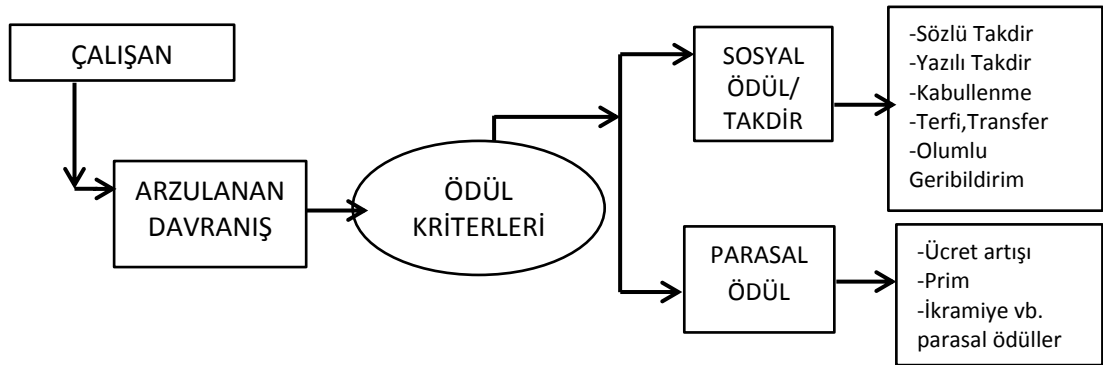
Ödül, örnek gösterilebilecek davranışların, üstün başarıların takdir edilme biçimidir. Örgütte ödüller, çalışanları isteklendirme konusunda bir araçtır. Örgütlerde “*ödüllendirilen eylem ve davranışlar yinelenir*” düşüncesi hâkimdir. Başka bir ifadeyle, “*marifet, iltifata tabidir*” özdeyişi de bu durumu açıklar niteliktedir. Yeni



fikir ve düşünceler karşılığında da çalışanlara ödüller verilebilir. Böylelikle çalışanlar tarafından verilecek öneriler, örgütün problemleri alanlarının belirlenmesinde de yardımcı olur. Ödül, çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltir, bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesinde de rol oynar (Tutum, 1976, s. 201).

Örgütlerin çalışanlarına verdiği değeri göstermesinin başlıca yollarından birisi çalışanın ödüllendirilmesidir. Ödüller çalışana maddi (yan gelirler) ya da manevi (övgü, tebrik, statü, teşvik, güvenlik vs.) olarak verilir. Her bireyin aslında talep ettiği ödüller farklı olabilir fakat bütün çalışanlar işlerinde takdir almayı ya da örgüt açısından değerli olduklarını hissetmek isterler (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 116). Gül, Oktay ve Gökçe'ye (2008) göre, işgören, çalışmasının karşılığında verilen maaşın zaten hakkı olduğunu düşünür. Bu nedenle iş için fazladan bir çaba gösterdiği durumlarda ya da özel başarılar elde ettiği anlarda ödüllendirilmesi, tatmin düzeyinde artış sağlar. Örgütsel ödüller ile artan tatmin, örgütsel bağlılık için de olumlu etki sağlar. Ayrıca çalışan, bu ödüllerin ne kadar adil ve yeterli düzeyde dağıtıldığına inanırsa bağlılığı da o oranda artar (akt.Hoş & Oksay, 2015, s. 7).

Özetle; örgütsel ödüllerde amaç “sana değer veriyoruz ve yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını çalışana iletmektir. Örgütlerde uygulanabilecek ödül sistemi Şekil 2.5’ te gösterilmiştir (Barutçugil, 2004, s. 451).



Şekil 2.5. Ödül Sistemi (Barutçugil, 2004, s. 453).

### **2.2.3.3 Örgüt Dışı Unsurlar**

#### **2.2.3.3.1 Profesyonellik**

Profesyonellik; bir işi özenle, en düzgün şekilde, en az hata ile yerine getirebilmektir. Alınan eğitim sonucunda elde edilen bilgi, tecrübe ve tüm deneyimleri eyleme çevirme kabiliyetidir. Örgüte verilen hizmette en güzele ulaşabilmek, yenilenecek özgün olabilmektir (Adıgüzel, Tanrıverdi, & Özkan, 2011, s. 239). Birey işinde ne kadar profesyonelse, işini o derece sahiplenir ve mesleği ile özdeşleşir. Bu nedenle profesyonel çalışanlar bireysel olarak meslekleri için fazlasıyla yatırım yaparlar ve bunun için çabaları yüksektir. Profesyonel olmayan çalışanlara göre profesyoneller, kendi çabalarının karşılığında örgütlerinden kariyerleri için çok daha fazla destek beklerler (Bayraktaroğlu, Yılmaz, & Can, 2014, s. 110). Bu yüzden profesyoneller çalıştıkları örgüt tarafından beklentilerinin tam olarak karşılanmadığını düşündükleri takdirde örgütle aralarındaki mesafe artarken, görevlerine de yabancılaştıkları söylenebilir. Profesyonellerin davranışları diğer çalışanlara göre farklılıklar barındırır. Bunun nedeni uzmanlaşma ve sahip olunan mesleki bilgiler, becerilerdir. Örgütün gelişmesine büyük katkıda bulunurken, bunu mesleki bilgi, becerilerini kullanarak yaparlar (Köse & Özer, 2013, s. 91).

#### **2.2.3.3.2 Yeni İş Bulma Olanakları**

Çoğu insan genellikle sahip oldukları görevlerinin dışında, örgüt dışında var olan iş imkânlarını takip edebilir. Ona göre kendi şartlarını inceleyerek, karşılaştırma yapar. Eğer bu karşılaştırmada kendi adına tatmin olmazsa, örgüt dışındaki şartlar onun için ilgi odağı haline gelebilir. Bu nedenle çalışanların içinde buldukları iş pazarı, buldukları örgüt ile ilgili kararlar vermelerinde etkindir. İş pazarında gördükleri karşılaştırılabilir iş fırsatları kısıtlı ise, örgütlerine gösterecekleri bağlılık da artacaktır (Balay, 2000, s. 67). Bu nedenle bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan birisi de, yeni iş imkânlarının varlığı ya da yokluğudur. Örgütten her an ayrılma isteği bulunan ama başka iş olanakları bulunmayan ya da ilgi çekecek düzeyde iş imkânı olmayan çalışan örgütte üyeliğini sürdürmeye devam eder. İstekli bir şekilde sunacağı ekstra bir çabası olmaz. Fakat örgütte üyeliğini sonlandıramaz, zorunluluktan dolayı orada bulunur. Yeni iş imkânlarına sahip kişiler ise; örgütünden, işinden, çalışma ortamından vs. memnun değiller ise kalmak için özel

nedenleri olmadığı takdirde örgütten ayrılmayı ister ve bunu gerçekleştirirler (Bakan, 2011b, s. 210). Yeni iş imkânı ile daha iyi iş imkânı arasında farklılık bulunmaktadır. Başka iş fırsatları bulunabilir ancak yeni iş fırsatı daha iyi imkânlar sağlamıyorsa da üyelik devam edecektir.

## **2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Bazı Kavramlar ile İlişkisi**

### **2.2.4.1 Sadakat**

Sadakat, çalışanda sorumluluk ve görev duygusu temeline dayanan, örgüte karşı duygusal sorumluluk olarak ifade edilir (Çetin, Çınaroğlu, & Şahin, 2014, s. 3). Sadakat bir ilişkinin süreklilik göstermesinde önemli faktörlerden birisidir. Eğer bir ilişkinin temelinde sadakat duygusu varsa, geçen zamanla birlikte paylaşılan değerlerin de artmasıyla ilerler ve olgunlaşır (Yılmaz & Dil, 2008, s. 113).

Sadakat, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması halidir, sadık bir destekçiliktir. Bu durum uzun süreli devam eder. Örgüt ile özdeşleşme, kendini örgüte adanmasının son noktasıdır. Yüksek bağlılıktan sadakate geçildiğinde örgüt üyeleri, üyelik statüsünün sürekliliği için katılım ve üretimde daha güçlü niyetler sergilerler. Yani sadakat duygusuna sahip çalışanlar, örgüt üyesi olarak kalmakta yoğun bir istek duyarlar. Kendinden fedakârlıkta bulunarak, her an örgüte katkıda bulunmaya hazırdırlar. Bu duruma göre; sadakatin ön koşulu bağlılıktır. Sadakatli çalışan kendi çıkarlarından öte örgüt çıkarları için çaba harcar. Örgütünü övmeyi, hedeflerini savunmayı, korumayı hatta olumsuz durumlarda bile örgüte bağlı olabilmeyi başaran kişidir (Uygur & Koç, 2010, s. 80-81).

Sadakat ve bağlılığın ortak noktası, bir örgüte aidiyet duygusu içermeleridir. Fakat sadakat tek yönlüdür ve bağlılıktan daha güçlü duygular barındırır. Sadık bir çalışan, en kötü koşullarda bile örgütten ayrılmayı düşünmeyen kişidir. Çalışan amaç ve hedefleri doğrultusunda ya da çıkarları karşılanırsa bağlılık duygusu ile örgütünde kalır. Bu nedenle bağlılık mantıksal gerekçeler ile davranış haline gelirken, sadakat mantıksal gerekçeler içermez (Koç, 2009, s. 204-205).

#### 2.2.4.2 İş Tatmini

Lambert, Barton ve Hogan'a (1990) göre; iş tatmini, çalışanın kendi ihtiyaçları ile işinin sağladığı şartlardan elde ettiklerini kişisel olarak kıyaslamasıyla ortaya çıkan sonuçtan memnun olması neticesinde oluşan içsel doyumdur. İş tatmini olumlu bir iş tutumudur. Bu tutumda tepki sadece işe ve iş şartlarına yöneliktir. Lee'ye (2000) göre örgütsel bağlılıkta ise çalışanın tutumları, örgütün tamamına karşıdır. Bağlılık yavaş yavaş gelişir ancak süreklilik sergiler (Altaş & Çekmecelioğlu, 2015, s. 425; akt.Yılmaz & Dil, 2008, s. 119).

Luthans'a göre (1994) çalışanda iş tatmini yüksek ise; pozitif rol davranışlarını sergilemekte daha rahat davranır. Devamsızlık, işten ayrılma vb. davranışlar yok denecek kadar az olur. İş tatmini, örgütsel bağlılığın oluşabilmesindeki temel itici gücü oluşturur. Çalışan iş tatmini yaşadıkdan sonra, aynı doğrultuda örgüte karşı bağlılığını sergilemeye başlar. Çalışanda iş tatminin artması; işine maksimum düzeyde önem vermesini, örgüt ile arasındaki bağın olumlu duygular ile gelişmesini sağlar. Örgüte sağladığı katkı seviyesinin artışında rol oynar. İş tatmininin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler; ücret, çalışma arkadaşları, terfi fırsatı, işin kendisi ve yönetim politikasıdır (Emhan, Mengenci, & Uryan, 2012, s. 135; akt.Yılmaz, 2010, s. 239-240).

Örgütsel Bağlılık ile iş tatmini arasındaki en belirgin fark şu şekilde açıklanabilir: İş tatmini olan birey "*işimi seviyorum*" düşüncesinde iken, örgütsel bağlılık tutumunda olan bir kişi "*çalıştığım örgütü seviyorum*" düşüncesindedir (Şimşek ve ark., 2008, s. 94). Ek olarak; bağlılık, odaklandığı yön (işe karşı, örgütün tamamı) ve zaman aralığı (kısa süreler karşısında, uzun zaman periyotları) bakımından iş doyumundan ayırt edilebilir. Bağlılık belirli bir iş eğilimini, örgüt içerisinde uzun dönemli uyumu, memnuniyet süresini temsil eder. Geçici olmaktansa örgütte belirli iş özelliklerine hızlı bir biçimde uyum göstermektir (Marchiori & Henkin, 2004, s. 353). İş tatmini yaşayan çalışanların örgütsel bağlılıkları pozitif yönlü etkilenir. Bu nedenle çalışanda iş tatmini duygusuna yol açacak faktörlerin örgütler tarafından sağlanması durumunda, örgüt de kendi açısından istenen bir tutum olan çalışan bağlılığını arttırabilir (Erkuş, Turunç, & Yücel, 2011, s. 251-252).

### 2.2.4.3 Motivasyon

Motivasyon insanı yönlendiren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Keser, 2012, s. 96). Motivasyon, insanın içinden veya başka dış etkenler tarafından gelen kuvvetli bir uyarıcının etkisi sonucunda istek ile ortaya çıkan davranışları tanımlar. Ortaya çıkan her davranışın bir amacı bulunur. İnsan uyarıcıların tesiriyle amaca yakınlaşır veya uzaklaşır, her iki yönde de güdülenebilir. Bu durumda ortaya çıkan görüntüden bahsederken, motivasyonun çoğaldığından ya da azaldığından söz edilebilir (Silah, 2005, s. 86). Motivasyon bireyi, grupları vs. bir hedefe, amaca sürekli olarak harekete geçirmek için verilen çabaların toplamıdır (Eren, 2001, s. 492).

Örgütsel motivasyon, çalışanın ve örgütün ihtiyaçlarını karşılaması konusunda; doyum ile sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin yapacağı iş konusunda harekete geçmesi için etkilenmesi, isteklendirilmesidir. Çalışanı, işe başlatan ve sürekliliğini sağlayan etkiler bütünü olarak açıklanabilir (Başaran, 1998, s. 124). Motivasyonu yüksek olan işgören örgüte daha yüksek katkı sağlayacaktır. Çünkü işin gelişimi işi yapana yani işgörene bağlıdır (Koçel, 2001, s. 508-509). Çalışan için; yapılan iş, zam, statü, ödül, sorumluluk, terfi vb. unsurlar onu yaptığı işe daha çok bağlayan, mutluluk veren faktörlerdir. Bunlar motivasyonu sağlar. Bu unsurların var olmamaları ise çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Kantar, 2010, s. 9-10). Örgüt tarafından sağlanan motivasyon, bireyi örgütten ayrılmama konusunda ve daha verimli işgücü sergilemesinde yönlendirir. Motivasyonu yüksek çalışanlar, iş dünyasındaki rekabette örgütlerin ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilir.

## 3. BÖLÜM

### 3 İŞ PERFORMANSI

#### 3.1 İş Performansı Kavramı

Performans kelimesi sözlük anlamı olarak “*başarı, elde edilen iyi sonuç*”, “*bir şeyin değerini belirleyen nitelikler*” (Bakırcıoğlu, 2012, s. 680) ve “*kişi ya da örgütün belirli bir işi veya faaliyeti ne kadar iyi ya da kötü bir şekilde yerine getirdiği*” olarak tanımlanmıştır (Longman, 2005, s. 1220). Yapılan faaliyetler sonucunda ortaya çıkan göstergedir. Performans “*kapasiteyi kullanma derecesidir*” (Atilla, 2010, s. 35-36). Performans kavramının kökeni İngilizce olan “performance” kelimesinden gelir. Türkçe karşılığı ise; “başarım” dır. Türkçe’ ye çevrilirken “edim” olarak kullanıldığı da görülmüştür, fakat günümüzde edim yaygın kullanılmamaktadır (Açıkalin, 1999, s. 102-103). Performans; amaçlı ve planlanmış eylemler sonucunda kazanılanı, nicel ya da nitel olarak açıklayandır (Akal, 1992, s. 1).

Daniels ve Daniels performansı “*tanımlanmış bir başarıyı sağlamak üzere bir araya getirilen davranışlar, görevler ve sonuçlar*” olarak tanımlamıştır. Yani performansı çalışan davranışlarına bağlamıştır (akt.Yıldız, 2013, s. 105). “*İş performansı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına, bireyin kontrolü altında gerçekleştirilen, hizmet veya mal üretimi gerçekleştirme ile sonuçlanan davranışlar, eylemlerdir*” (Miraglia, Alessandri, & Borgogni, 2015, s. 425).

İş performansı, çalışanın görevini yerine getirmek için göstermiş olduğu çaba karşısında kazandığı başarı düzeyi, gösterilen çabaların amaçlara varma derecesidir (Çekmecelioğlu, 2014, s. 25). Çalışan performansı demek, başarısı demektir; yani

başarı ile performans eşdeğer tutulabilir (Yaman, 2000, s. 238). McEvoy ve Cascio (1989) performansın tanımını “*görevlerin başarısı*” olarak yapmışlardır. Cample ve ark. (1993) ise; performansın sadece herhangi bir iş sonucunda ortaya çıkan bir unsur olmadığını, performansın o işin kendisi olduğunu savunmuşlardır. Örgütün amaç ve hedeflerine göre, her çalışanın katkılarının katkı düzeylerine göre değerlendirilip, ölçülebildiği davranışları veya eylemleridir (Suliman, 2001, s. 1049).

Performans; “*bireyin bütünlüğü ile örgüt hedefleri etkileşiminin sonucu*” dur. Örgüt tarafından beklenen, çalışanların bir iş için ortaya koydukları emeğin kaliteli olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında performans “*emeğin kalitesi*” olarak da açıklanabilir (Açıklan, 1999, s. 102-103). Yani örgüt açısından performans, yapılan iş sonucunda ortaya çıkan mal, hizmet miktarı iken; çalışan açısından, hedefe varmak adına gösterilen çaba ve ortaya çıkan verim düzeyidir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 201). Başka bir ifadeyle, örgüt açısından performans sonuç odaklıdır. Çalışan açısından performans ise yalnızca sonuç değil aynı zamanda sonuca varan yol odaklıdır.

Bates ve Holton (1995) birbiriyle bağlantı içinde birden çok farklı faktörden oluşan bir yapı olarak, Bernadin (1995) yapılan iş sonucunda ortaya çıkan verim, örgütün hedefleri, ekonomik sonuçlar ve müşteri memnuniyeti ile yüksek bir bağlantısı olan bir kavram olarak açıklamışlardır. Brumbarch (1988) ise, sergilenen davranışlar ve sonuçlardan oluşan bir faaliyet olarak değerlendirmiştir (Öztürk, 2006, s. 12).

Wu ve Çavuşgil'e (2006) göre, örgütün ve çalışanların birlikte, hedeflenen amaçlara ulaşmalarındaki en büyük pay çalışanların iş performanslarının yüksek olmasındadır. Benligiray'a (2004) göre bir örgüt, çalışanlarının sergilediği performans kadar iyidir. Örgütte çoğunlukla performansı yüksek çalışanların var olması beklenen hedeflere ulaşma sırasında örgüte büyük katkı ve kolaylık sağlar. Kurumsal performansı da doğrudan pozitif etkiler. Kurumsal performansın yüksek olması ise şirketlerin rekabet ortamındaki gücünü arttıracaktır. Bu yüzden performansın gelişimine yönelik yapılan çalışmalarda günden güne artış gözlemlenmektedir. Hedeflere ulaşıldıkça işgörenlerin memnuniyetine daha çok önem verilmektedir. Performans ortaya konduğunda çıktılarının örgüt tarafından yeterli düzeyde ve olumlu olduğuna karar verilirse, tam bu noktada çalışanın

ödüllendirilmesi, bir sonraki performansın ortaya konmasında da etkili olacaktır. Çalışanlar da bu sayede örgütsel ödüllerle takdir edilirken, görevlerini korumaya devam ederler. Oluşabilecek yükselme fırsatlarını değerlendirerek bireysel hedeflere daha rahat varabilirler (akt.Eren & Hayatoğlu, 2011, s. 113; akt.Nişancı, Akyol, & Özmutaf, 2016, s. 294; Özdemir, Erdem, & Kalkın, 2016, s. 61-62; Yıldız, Savcı, & Kapu, 2014, s. 236; Turunç, 2010, s. 254).

Her zaman bireyden istenen performans seviyesi sağlanamaz, bunun birçok nedeni olabilir. Çalışanların performanslarındaki eksikliğin nedenleri genel olarak iki şekilde değerlendirilebilir. Bunlar “iç nedenler” veya “dış nedenlerdir”. İç nedenler bireyin beceri veya motivasyon eksikliği vb. faktörler olabilirken, dış nedenler; ödüllendirme, yönlendirme eksikliği olabilir. Eksikliğin iç nedenlerden kaynaklandığı belirlenirse, çalışan davranışlarında, çalışma düzeninde düzenleme ya da değişim yapılmasına gidilebilir. Eğer dış nedenlerden kaynaklanan eksiklik mevcut ise, yeni mekanizmaların kurulması (örneğin ödüllendirme açısından) konusunda yapılandırmaya gidilebilir (Yalın, 2005, s. 77).

### 3.2 Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar

Bireysel performans, kişinin sorumluluğundaki tüm işleri, ne kadar etkili bir şekilde yaptığıdır. Performansı yüksek çalışan, görevini en düzgün ve sorunsuz şekilde yapan kişidir (İllez & Güner, 2006, s. 325). Bireysel performansı oluşturan unsurlar, üç maddede sıralanabilir. Şekil 3.1’ de gösterilen üç unsurun, önem ve ağırlıkları çalışanın durumuna göre farklılık gösterir. Örgütler için çalışan performanslarında artış gerektiği zaman; odaklanma, yetkinlik, adanma sağlanmalı ve bunların sürekliliği için planlar yapılmalıdır. Yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde gereken adımları atarlarsa birey performansında daha etkili sonuçlar alabilirler (Barutçugil, 2002, s. 49).

<b>Çalışanlar</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Sonuç</b>
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli, beklentileri belirlemeli	<b>Odaklanma</b>
Onu yapabilmelidir	Kaynak ve destek sağlanmalıdır	<b>Yetkinlik</b>
Onu istemelidir	Takdir etmeli ve geliştirmelidir	<b>Adanma</b>

**Şekil 3.1. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar** (Barutçugil, 2002, s. 49).



- **Odaklanma**

Paşa'ya (2007) göre, bireysel performansı geliştirmenin ilk ve en önemli adımı **odaklanmadır**. Çalışanın yüksek performans sergilemesi için neye ve nasıl hazırlanacağına farkında olması çok önemlidir. Çalışan ve yönetici arasında varılmak istenen amaçları belirten anlaşmaların yapıldığı aşamadır (Büte, 2011, s. 178).

- **Yetkinlik**

Yetkinlik, bireyin görevini yaparken sıklıkla tekrarladığı davranışlar, tutumlar, işinde yeterli performansı göstermesini ve iyi sonuçları daha sık vermesini sağlayan kişisel özellikleridir. Yetkinlik çalışanlar arasında performansı yüksek olanların ayırt edilmesini sağlar. Yetkinlikler, örgütlerin rekabet ortamında farkındalık yaratmalarında önemli bir güçtür (Ünsar, 2009, s. 45). Yöneticiler çalışanlarının yetkinliklerini en verimli şekilde kullanabilmeleri için gerekli destek ve kaynağı sağladığı müddetçe, o bireyden alacağı verim düzeyinde de artış sağlanacaktır (Barutçugil, 2002, s. 49).

- **Adanma**

Adanma, bireyin yaptığı işi ilgi çekici görmesi, anlamlı bir amaç için yapıldığını ve mücadeleye gerektiğini düşünmesidir. Çalışmak için güçlü bir bağlılığı simgeler. Adanmış bireyler işleri ile gurur duyar ve severek yaparlar (Çalışkan, 2014, s. 370-371). Hem fiziksel hem de zihinsel olarak işine kendini tamamen verirler ve gayret, özveri gösterirken yüksek bir motivasyona sahiptirler. Gönüllü ve mutlu bir şekilde işlerine odaklanmış olarak çalışırlar. İşin ve örgütün amaç ve değerlerine uygun bir şekilde davranma istekleri bulunur. Çalışanın gösterdiği çaba ve gayret ile sahip olduğu adanma seviyesi yakın ilişki içerisinde. Adanmışlık, sergilenecek performansın belirlenmesinde önemli rol oynar (Turhan, Demirli, & Nazik, 2012, s. 180).

### 3.3 Performans Yönetimi

Literatürde “performans değerlendirme” kavramının yerini zamanla, “performans yöntemi” kavramına bıraktığı görülmektedir. Bunun nedeni performans yönetimi kavramının; performansın değerlendirilmesi, planlanması ve geliştirmesi olarak daha geniş kapsamlı olarak ele alınabilmesidir (Mucuk, 2008, s. 339). Çalışmamızda performans yönetimi genel başlık altında, değerlendirme kavramı ise ayrıntılı olarak incelenecektir.

Performans yönetiminin amacı, bireyin ve örgütün gelecekteki performanslarını yönlendirmek, bunun için gerekli motivasyonları ve performansta artışı sağlayabilmektir. Bu nedenle sadece belirlenen süre içerisinde çalışanın göstermiş olduğu performansı ölçmek olarak düşünmemek gerekir (Bayram, 2006, s. 47). Bolton’a (1997) göre, örgütlerde hedef olarak belirlenen verime ulaşabilmek için, performansın yönetilmesi zorunludur. Performans yönetimi; örgütü arzu edilen amaçlara yönlendirmek için, hâlihazırda bulunan ve gelecekle ilgili durumlar hakkında bilgi edinmede etkilidir. Aynı zamanda iki durum arasında karşılaştırma yapılması sayesinde performansın gelişimini için gereken faaliyetleri uygulamaya almaya yardımcı olur. Bireyin ve takımların performanslarını iyileştirirken bu iyileştirmenin sürekliliğini sağlamayı amaçlar. Diğer bir deyişle, performans yönetimi; birey, takım ve örgüt verimlerini daha etkin bir hale getirmek için, onları motive ederek kendi potansiyellerinin farkındalığını sağlar (Kayabaşı, 2010, s. 139; akt.Tutar & Altınöz, 2010, s. 203). Performans yönetimi çalışanlar için, örgütün kendisinden en açık şekilde ne beklediğini, belirlenen hedeflere varabilmek için hangi yolları izlemesi gerektiğini ve hangi konularda eğitim alması gerektiğinin haritasını çizer. Birey bu şekilde örgütte sürekli olarak kendini geliştirme fırsatı yakalar. Bu durum benzer şekilde, yönetici için de geçerlidir. Örneğin, yöneticinin astlarıyla olan ilişkilerini daha verimli hale getirmesine de katkıda bulunur (Helvacı, 2002, s. 157).

### 3.4 Performans Değerlendirme

Çalışanların göstermiş oldukları performanslar örgütler tarafından ölçülür, değerlendirmeye alınır. Çalışmaları yeterli olmayan işgörenlerin ya da takımların

belirlenmesi için de değerlendirmeler yapılabilir. Çünkü örgütler her zaman “en iyi çalışan” diye tabir edilen kişiler ile çalışmak isterler (Yaman, 2000, s. 238).

Performans değerlendirme daha açık bir ifadeyle, işgörenlerin süreklilik gösteren davranışlarının, bireysel başarılarının, örgüte sağladığı katkıların ölçülmesini sağlayan bir süreçtir. Amaç örgütsel performans içinde, çalışan performansını ölçmektir. Yani kurgusu bireysel performans üzerine yapılır (Kar, 2008, s. 36). İnsanın değerlendirilmesi, makine, mal, para vs. değerlendirilmesinden daha zordur. Bu nedenle örgütlerin kendi değerlendirmelerini en doğru şekilde yapabilmeleri, hayatta kalabilmeleri ve yeniliklere ayak uydurup gelişim göstermeleri açısından önemle ele alınması gereken konulardandır. Örgütsel çıktıların özünde, performans değerlendirmesi yer aldığından örgütlerin performans değerlendirmelerinden alacakları verim önemlidir (Kozak, 2009, s. 146). Geçmişte örgütler performans değerlendirmesi yaparken, yalnızca bireyin iş tanımında belirtilen işlerden hangilerini ve ne kadar iyi şekilde tamamladığını inceler, onu değerlendirirdi. Günümüzde ise örgütler artık çok daha fazlasını değerlendirme ihtiyacı duymaktadırlar (Robbins & Judge, 2012, s. 565).

Performans değerlendirme uygulamaları sistematik bir şekilde ilk olarak, 1900’lü yıllarda ABD’de devlet kurumlarında uygulanmaya başlamıştır. Geliştirilmesi adına ilk adım ise Taylor’un çalışanların verimliliklerini ölçmek için kullandığı iş ölçümü uygulamaları ile atılmıştır. Bu sayede “performans değerlendirme” kavramı bilimsel bir şekilde kullanıma alınmıştır (Uyargil, 2008, s. 2).

Farklı kültürler, performans değerlendirmeye karşı farklı bakış açıları ortaya koyabilir. Hofstede altmış altı ülkeden IBM çalışanları ile yapmış olduğu çalışmasında, kültürler arasında farklılaşan dört boyut belirlemiş ve bunlardan birisinin de bireycilik-kolektivizm olduğunu açıklamıştır. Örneğin ABD gibi gelişmiş ülkeler ve batı ülkeleri birey odaklı bir kültür yapısına sahiptir. Genellikle değerlendirmeler düzenli aralıklarla yapılır ve çalışanlara geri bildirim sağlanır. Daha az gelişmiş ülkeler ve doğu ülkeleri, Asya, Latin Amerika’nın çoğunluğunu oluşturan kolektivist kültür ise, değerlendirmelerin gayri resmi ilerlemesine yol açar. Resmi geribildirim önemsenmeyebilir ya da ödül dağıtım sürecini, gösterilen performans

etkilemez. Yine, İsrail'in sahip olduğu kültür yapısı grup faaliyetlerine daha yatkındır. İsrail'deki yöneticiler yapılan değerlendirmelerde grubun katkı ve performansını vurgularken, Kuzey Amerikalı örgütler değerlendirmelerinde daha çok bireyi vurgular. Hofstede daha sonraki çalışmalarında kültürler arasında farklılaşan boyutlara bir yenisini daha eklemiştir. Bu uzun-kısa zamana, döneme yönelimdir. Zamana yönelim, insanların daha çok değer verdikleri zamanın bugün mü yoksa yarın mı olduğuyla ilgilidir. Kısa döneme yönelen toplumlarda bugünle sınırlı kalınarak, anlık tatmin beklenmektedir. Zaman yönelimi uzun olan toplumlarda olayları değerlendirirken geleceğe yönelik kararlar alınmaktadır. Kısa döneme yönelimi olan ülkeler (Amerika gibi) performans değerlendirmeyi en az yılda bir kere yaparken, uzun döneme yönelimi olan ülkeler (Japonya gibi) değerlendirmeleri beş-on yılda bir uygulayabilir (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004, s. 90; Robbins & Judge, 2012, s. 575-576; Uğur & Uğur, 2014, s. 3-5). Görüldüğü üzere, toplumun sahip olduğu kültür yapısı ve zamana yönelim şekilleri performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesinde, ne kadar sıklıkla yapılacağı konusundaki kararlarda etkili olabilmektedir.

Performans değerlendirmede kullanılacak ölçütler belirlenirken nelerin ya da hangi insanların ölçüt olarak alındığı önemlidir. Çünkü her insanın verimi farklıdır. Sayısallaştırmaya uygun üretimlerde performansın ölçülmesi daha kolaydır. Ölçüm daha önceden belirlenmiş olan ölçütler ile karşılaştırılır ve her çalışanın performans düzeyi ortaya çıkar (Açıkalın, 1999, s. 104). Yapılacak olan performans değerlendirmelerinin minimum hata ile uygulanması örgütün veriminde, iş tatmininde artış sağlayabilir. Değerlendirmelerde kullanılan maliyetler, örgütün verimindeki artışı daha belirgin şekilde gün yüzüne çıkarmak içindir (Çolakoğlu, 2005, s. 143). Performans değerlendirmede en iyi sonuçların elde edilebilmesi için, çalışan ve yönetici arasındaki iletişim bağının gücü de önemlidir. Örgütsel iletişimin kuvvetli olmadığı ve değerlendirme sürecine çalışanların dâhil olmadığı örgütlerde, sistematik bir şekilde ilerlemede güçlüklerle karşılaşılabilir (Gürüz & Yaylacı, 2005, s. 211).

Performans değerlendirmede örgütlerin ele aldıkları ölçütler aşağıdaki gibidir. Bu ölçütlerden hangisinin daha çok ön planda tutulacağı, personel politikalarındaki

farklılıklara göre değişiklik gösterebilir. Ölçütler ele alınırken ondan fazla sayıda olmaması önerilir (Bakan&Kelleroğlu, 2003, s.111; Yalçın, 1994, s. 91):

- Mesleki bilgi seviyesi
- Kişisel davranış seviyesi
- Yöneticilik konusunda yeteneklerin seviyesi
- İşteki verim seviyesi
- İşe bağlılık
- Girişimcilik
- İşbirliği eğilimi
- İş kalitesi

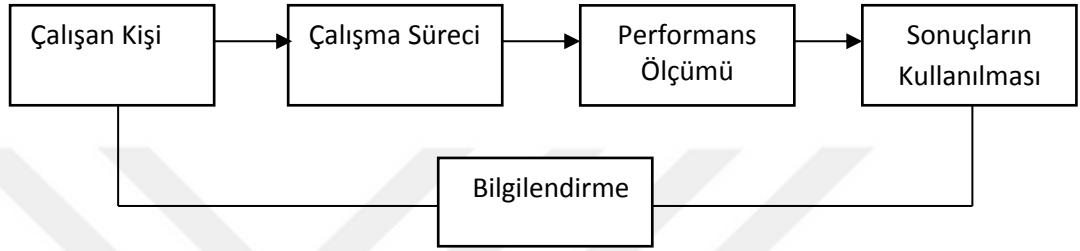
Performans değerlendirme bir süreçten oluşur. Bu süreç, kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlar ve sonuçta çıkan verilerin uygulamaya alınmasıyla sona erer. Önemli olan örgüt ve çalışan çıkarlarının eşit düzeyde ele alınarak değerlendirmenin tamamlanmasıdır. Yapılması gereken düzenlemeleri sağlıklı bir şekilde belirlemek için, geri bildirim yapılması kilit noktadır. Decenzo (1999) performans değerlendirme sürecini Şekil 3.2 'de gösterildiği şekilde açıklamıştır (akt.Yıldız, Dağdeviren, & Çetinyokuş, 2008, s. 240).



Şekil 3.2 Performans Değerlendirme Süreci (akt.Yıldız ve ark., 2008, s. 240).

Değerlendirme sonucunda yapılan geri bildirim en kısa ifadeyle çalışana “ayna tutmak” tır. Yapılan geri bildirimlerde amaç; bireyin geçmişte neler başarabildiğini ya da başaramadığını görebilmesinde yardımcı olmak, kendini geliştirmesi için farkındalığını sağlamak ve olumsuzluklarını törpüleyebilmesi için öncülük yapmaktır (Özer, 2001, s. 125).

Fındıkçı'nın performans değerlendirme sürecini ele aldığı ve sonucunda yapılacak geri bildirim sürecini de belirttiği şematik gösterim Şekil 3.3'deki gibidir.



**Şekil 3.3. Performans Değerlendirme Süreci** (Fındıkçı, 2002, s. 337).

### 3.4.1 Performans Değerlendirmenin Önemi

Fındıkçı'ya (1999) göre performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanın tüm yönleriyle değerlendirmeye almaktır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, çalışanın gereken performans için eksikliklerinin belirlenip düzeltilmesine, başarılarının da ödüllendirilmesine olanak sağlar. Dolayısıyla ana prensip, yola başarılarından çıkarak çalışanı ödüllendirmektir. Çalışanın başarısızlıklarını baz alıp ceza vermek değildir (akt.Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 107). Performans değerlendirme işgörenlerin performansını ölçmenin dışında, onların da işlerin nasıl gittiğini izleyebilmelerini, kendi amaç ve hedeflerine ne kadar ulaştıklarını, ne yönde ilerlediklerini belirlemeleri adına değerlendirme yapabilmelerini sağlar. Personelle ilgili her türlü konuda ( terfi, eğitim, ücret, uyarı, transfer, işten çıkarma vs.) objektif ve sistemli bir şekilde karar alınması ve uygulanması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 161). Performans değerlendirmesinde gerekli özen ve dikkat gösterilmeden işten çıkarılan her birey kaybedilmiş bir müşteridir (Yaman, 2000, s. 238).

Performans değerlendirmesi çalışanların örgüte karşı güven duygusunun, motivasyonun, örgütsel bağlılığın artışıında etkili olmaktadır. Mesleki ve kişisel

gelişime yardımcı olarak yönetim işlerinde de daha etkin faaliyet göstermelerine destek olur. Değerlendirmelerde gerçekten tarafsız bir perspektif yakalamak önemlidir. Örgütsel bağlılığın artırılması ve en verimli iş gücünü örgütte tutabilmek, her örgüt için olmazsa olmaz koşullardandır. Bundan dolayı çalışanların güvenini kazanmak, örgüt içinde iletişimi güçlendirmek adına çalışanların hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bildirmek ve değerlendirme sonuçlarını onlarla paylaşmak büyük önem taşır (Çolakoğlu, 2005, s. 146).

Performans değerlendirme, hem çalışan hem de örgüt açısından performansın artmasına ve gelişmesine katkıda bulunur. Performans değerlendirme ile sağlanacak yararlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Gürüz & Yaylacı, 2005, s. 211-212; Kozak, 1999, s. 30):

- Ortaya konan işin değerli olduğunu gösterir.
- Potansiyeli yüksek çalışanlara dikkat yoğunlaşır.
- Çalışanlar arasında iletişimden kaynaklanan bir ahenksizlik varsa, sorunun çözümünde etkilidir.
- Örgüt içinde iş tatminini, motivasyonu ve rekabeti artırır.
- Ast ve üst çalışanların birbirlerinin pozisyonlarını takdir ettiğini açıklar.
- Bireyde hangi konuda, ne derece eğitim ihtiyacı olduğunu belirtir.
- Ortaya çıkan performansın ücret hakkında adilliğini sağlar.
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesinde önemli veri girişi olur (Fındıkçı, 2002, s. 301).

#### **3.4.1.1 İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

İnsanların hayatta verdikleri emeklerin karşılığını görebilmeyi istemeleri ya da herhangi bir faktöre sağlamış oldukları katkıları için, karşılık olarak değerli olduklarının hissettirilmesini beklmeleri doğaldır. Benzer şekilde, iş hayatında da çalışanlar başarılarının sonucunda çalışmalarının takdir görmesini isterler. Örgüte yüksek düzeyde katkı sağlayan çalışanla çok az katkısı bulunan çalışanı, başka bir ifadeyle; çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesini ve her açıdan farklı işlemler uygulanmasını beklerler. Bu, insanın her şeyden önce psikolojik bir ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın karşılanmasına göre örgüte bağlanabilir ya da uzaklaşabilirler.

Performanslarındaki artış ya da yükseliş de bu ihtiyacın karşılanmasından etkilenir. Yapılan değerlendirmeler sayesinde bu ihtiyaçlar karşılanabilir. Ayrıca bireyin örgütte en verimli performansı hangi birimde verebileceği, nasıl en iyi çalışan olacağı bilgisine açıkça ulaşılabilecektir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 67).

Performans değerlendirme sayesinde, seçilecek uygun yöntemler ile çalışana yapılacak olan geri bildirim,

1. Örgüt benim ne yapmamı istiyor?
2. Ben onu nasıl yapıyorum?
3. Zayıf veya güçlü yanlarım neler?
4. Başka ne yapabilirim ve nasıl yapabilirim?

sorularını çalışanın kendisine sormasını sağlayarak, kendi eksiklerini görmesine yardımcı olup, performansını yükseltme imkânı sunar (Açıkalin, 1999, s. 105).

#### **3.4.1.2 Örgüt Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Performans değerlendirmelerinde işgörenler için özetlenen yararlar, örgütün bütünü etkileyecek olan olumlu sonuçlar yaratılmasını sağlayacaktır. Bu sonuçların bazıları aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 2008, s. 12):

- Örgütün etkinliği, kârlılığı artar.
- Örgütün hizmet kalitesi gelişir.
- Hangi birimde ne kadar eğitim ihtiyacı olduğu ortaya çıkar, buna göre ayrılacak eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenebilir.
- Çalışanların kendilerini geliştirme potansiyelleri kolay ve minimum hata ile belirlenir.
- Kısa dönemli insan kaynağı ihtiyacının( örneğin devamsızlık sebebi ile ortaya çıkan) giderilmesinde esneklik sağlanır.

#### **3.4.2 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması**

Eskiden değerlendirmeler daha toplu halde yapılıyorken, günümüzde değerlendirmelerde bireyselleşmeye doğru bir yönelim söz konusudur. Başka bir deyişle, örneğin örgütte başarılı olmuş olan herhangi bir iş sonucunda yapılan



değerlendirmelerden bir ödüllendirme olacaksa burada kimin ya da kimlerin bu işi yaptığına bakılmadan prim vs. verilebilmekteydi. Günümüze yaklaştıkça ise, her zam, ödüllendirme ya da prim dönemlerinde performansında isteneni sergileyen çalışanların ücretlerinde daha iyi bir artış yapılması tercih edilmektedir. Beklenen performansı veremeyenlerin ise, hangi konuda eksikleri ve geliştirmesi gereken yönleri varsa o yönde alabilecekleri eğitimlere yönlendirmeleri yapılabilmektedir. Değerlendirmedeki bu işleyişteki temel sebeplerinden biri, iş dünyasında rekabetin gittikçe artması ve enflasyondaki düşüş ile örgütlerin sabit maliyetlerde (ücret gibi) minimum seviyede kalma istekleridir (Yalım, 2005, s. 60).

Performans değerlendirme verilerinin girdi olarak en sık kullanıldığı alanlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2002, s. 338-341);

- ücret ve kariyer yönetimi
- eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- işten çıkarılma ya da sözleşmeyi devam ettirme
- stratejik planlama yapma
- rotasyon uygulaması yada iş genişletme, iş zenginleştirme

#### **3.4.2.1 Eğitim ve Gelişim Yönetimi**

Performans değerlendirme sonuçları, eğitim ve gelişim yönetimine veri sağlamaktadır. Değerlendirmeden elde edilen sonuçlar ile çalışanın gelişmeye açık olan ve güçlü yönleri tespit edilir. Çalışanın göstermiş olduğu yetkinlikler ile hedefte gösterilene varabilmesi için hangi konularda eğitim ve gelişime ihtiyacı varsa örgütün stratejisi, bütçesi doğrultusunda yapılacak olan eğitim planlarına yönlendirilebilir. Bu aşama, değerlendirmenin örgütün gelişim sürecine bulunduğu katkının bir bölümüdür (Yalım, 2005, s. 70).

Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre çalışan için yapılan eğitim amaçlı iyileştirmelerden sonra değerlendirmenin tekrar yapılarak çalışanın performansında gösterdiği gelişim hakkında gerekli önlemlerin alınması, sürecin sağlıklı sonuçlanabilmesi için gereklidir (Yıldız, 2013, s. 111).

### 3.4.2.2 Kariyer Gelişimi Planlaması

Performans değerlendirmenin ortaya koyduğu sonuçlar, bireyin başarıları, başarısızlıkları, örgüt içerisindeki ilişkileri vs. hakkında bilgiler içerir. Bundan dolayı bireyin geleceğe yönelik performansını öngörmek adına, kariyer planlamasında performans değerlendirme sonuçları kullanılabilir. Bulduğu statüde mutlu olmaları, çalışanların performanslarındaki olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Bu nedenle yapılacak olan kariyer yönetimlerinde; değerlendirme sonuçları ile başarıları kanıtlanmış çalışanlara, olmaları gerektiği pozisyonlarda ve şartlarda kariyer gelişimi imkânı sunulması o kişilere motivasyon sağlayarak performanslarına da katkı sağlayacaktır (Fındıkçı, 2002, s. 338-339).

Çalışanların kariyerleri, sürekli gelişen ve değişen teknoloji ortamında bir zaman sonra yeterli gelmeyebilir. Bu yüzden, birey de kendini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ister. Aynı zamanda örgütün çalışanlarından beklediği yetenek, bilgi ve beceri de hep sabit kalmaz. Çalışanlarının pozisyonlarında yükselmesi için hangi yolların izlenmesi gerektiği hakkında ve kariyer ile ilgili danışmanlık yapılması, gerekli iş tecrübelerinin çalışana aktarılabilmesi, istenen performans için yeterli eğitim ve yetiştirme imkânlarının sağlanması gerekir. Sonuç olarak yapılacak olan kariyer yönetiminde bireylerin kariyerlerine yönelik planları ile örgütün ihtiyaçları arasında bir uyum sağlanmaya çalışılır (Yalçın, 1994, s. 96-97). Bu örgüt ve birey için karşılıklı olarak gelecek olan başarının bir adımıdır. Gelişmeye istekli olan tüm çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri konusunda sağlanacak destek, örgütün performansını da geliştirecektir. Erdoğan'a (1991) göre, kariyer planlaması konusunda örgütünden özellikle daha fazla destek bekleyenler genç çalışanlardır (akt.Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 108).

### 3.4.2.3 Ücret Yönetimi

Modern işletmelerde, örgütte başarılı insan bulundurma ve devamlılığının sağlanması daha da önem kazanmıştır. Bununla birlikte çalışan başarısının ücrete yansıtılması ile performansa dayalı ücret sistemi de giderek yaygınlaşan bir sistemdir (Yenipınar, 2005, s. 158).

Çalışanların göstermiş olduğu performans sonuçlarına göre ücret almaları çalışanları motive etmek için en uygun yöntemlerden birisi olarak tercih edilmektedir. Çünkü ücretlerinin performanslarının bir sonucu olduğunu bilen çalışanların gelecek ile ilgili beklentileri daha net olacaktır. Örgütte tüm çalışanların ürettikleri hizmeti veya ürünü performanslarına göre ayırarak ücretlendirmek, çalışanların gözünde kurumun saygınlığını arttırabilir. Daha açık bir ifadeyle, önemli olan tüm çalışanlara eşitlik değil, sadece aynı işi aynı şekilde yapana eşit davranılmasıdır. Çünkü çalışanlar, örgütte bir başkasının harcamadığı bir çaba karşılığında aldığı ücretten dolayı motivasyon düşüklüğü yaşayabilir. Performansa göre verilen ücret; çalışanları daha iyiyi, daha çoğu üretmeye teşvik eder ve nitelikli bireylerin kurumdan ayrılmalarını azaltır (Tozlu, 2014, s. 30-32).

### **3.4.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Günümüzde birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bazen bir değerlendirme yöntemi ile sonuç almak yeterli gelmeyebilir. Farklı yöntemlerin ele alınması ile sonuç almak, daha doğru ve verimli sonuçlar verir (Çolakoğlu, 2005, s. 135). Bu nedenle değerlendirme sürecinde hangi yöntem ya da yöntemlerin kullanılacağına belirlenmesi aşaması önemlidir. Çünkü her yöntemin kendine has olumlu ya da olumsuz özellikleri bulunur. Bu nedenle performans değerlendirmenin yapılacağı zamanın ayarlanması, uygulamanın yapılacağı örgütün ve bölümün şartlarına uygun olması, örgüt felsefesine uyum sağlayabilecek en iyi yöntemin belirlenmesi ilk adımdır. Seçilecek yöntemin son derece titizlikle uygulamaya alınması, amacının dışına çıkmaması, çalışanlar arasında hiçbir ayırım yapılmadan ölçülü ve tarafsız uygulanması sağlıklı bir değerlendirme süreci için gereklidir (Bakan, Eytmiş, & Demir, 2011, s. 8-9; Sabuncuoğlu, 2000, s. 172).

Yöntemler; örgüt yapısı, amacı, çevre, teknoloji, terfi planları, çalışan beklentileri gibi faktörlere göre değişiklik gösterebilir. Geçmişten bugüne kadar geliştirilen yöntemler, daha önce kullanılan yöntemlerin eksiklerini kapatarak ve düzenlenerek gelişim göstermiştir (Akı & Demirbilek, 2010, s. 84). Sonuç olarak Ceylan'a (1994) göre tek mükemmel bir yöntemden bahsetmek mümkün değildir. (akt.Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 113).

Literatürde araştırmacılar değerlendirme yöntemlerini farklı gruplara ayırarak ele almışlardır. Bunlardan en sık rastlananlar;

- Kişisel değerleme
- Astların görüşü
- Üstlerin görüşü
- Hedeflere ulaşma düzeyi
- Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu (olumlu müşteri raporları yüksek performans olarak değerlendirilir)
- Kendini geliştirme düzeyi
- Karşılıklı görüşme
- Pazar payı (pazar payına ne derecede ulaşıldığı dikkate alınır)
- Eş düzeylilerin görüşleri
- Sicil raporları (kamu kurumları, eğitim kurumları vb. büyük çaplı şirketlerde vb. uygulanabilir. Detaylı bir gözleme dayanır, yöneticinin astını izlemesi sonucunda rapor edilir ve bir üst makama bildirilir.)
- Kalite düzeyi (mal veya hizmet kalitesi çalışanın performansını açıklayan ölçü olarak alınır)
- Karma yaklaşımlar ( bir yöntemin yaratabileceği eksiklikler nedeni ile birden fazla yöntemin uygulanması)
- Sınav ve benzeri değerleme (özellikle kıdem verilebilecek bireyler için uygulanabilir, devlet memurlarına yapılan dil sınavları, akademik kariyer için yapılan sınavlar vb.) (Fındıkçı, 2002, s. 306)
- Bireysel yöntemler, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım, kişilerarası kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım olarak yapılan ayrımlar (Barutçugil, 2004, s. 433-437; Gürüz & Yaylacı, 2005, s. 224).
- Klasik ve modern yöntemler. Werter ve Davis (1994), Pinnington ve Edwards (2000)'a göre klasik yöntemler; performans değerlendirmenin ilk zamanlarından bu yana kullanılan ve zamanla günümüze geleneksel yöntemler olarak gelen değerlendirme yöntemleridir. Çalışanların yalnızca yeteneklerini ve kişisel özelliklerini temel alarak, belirlenen bazı standartlar üzerine kurulu olan yöntemlerdir. Erdoğan (1990), Werter ve Davis'e (1994)

göre modern yöntemler ise, klasik yöntemler ile değerlendirmeler yapılırken uygulamalarda ortaya çıkan sorunları çözmek ve o yöntemlere göre daha objektif bakış açısı sergileyebilmek için geliştirilmiş yöntemlerdir. Çalışanın mevcut performansını ölçmek ve gelecekte ne oranda performans gösterilebileceğini belirlemek adına geliştirilmiştir (Uyargil, 2000, s. 209; akt.Yıldız ve ark., 2008, s. 240).

Saldamlı, klasik (geleneksel) yöntemleri; sıralama yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, kritik olay değerlendirmesi, zorunlu dağıtım yöntemi, davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri ve kontrol listesi yöntemleri olarak belirtmiştir. Bu yöntemlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralanabilir (Saldamlı, 2009, s. 53):

- Değerlendirmeler gizli yapılır.
- Değerlendirilen kişiler aktif olarak değerlendirmenin içinde bulunmazlar.
- Bu yöntemler, özellikle çalışanların yeteneklerine ve kişisel özelliklerine odaklanır.
- Yapılan değerlendirmeler denetim, ceza, ödül amacını taşır.

Klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri, McGregor'un X ve Y kuramlarından esinlenilerek geliştirilmiştir. X kuramındaki otoriter yönetim, denetim anlayışı, klasik yöntem performans değerlendirmede yönlendirici unsurdur. Vallen ve James (1987)' e göre bu yöntemde bağımsız şekilde bir üst (amir) anlayışı mevcuttur. Subjektif ve tek yönlü özellikte olması, yapılacak olan değerlendirmenin tarafsızlığı ve güvenilirliği konusunda kuşkuya düşüren bir noktadır. Bu nedenle, klasik yöntemlerde amirin değerlendirme konusunda becerisizliği eleştiri konusu olmuştur. Klasik yöntemlerin sahip olduğu bu kısıtlamalar sonucunda, araştırmacılar yeni performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini düşünerek modern yöntemleri geliştirmişlerdir. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde kullanılan Y kuramı ise, örgütün ve bireyin amaçlarının bütünlüğünü yansıtır. Örgütteki olumsuzluklarda bireye oranla örgütün payının daha büyük olabileceği düşüncesi hâkimdir. Bireyin gelişme, yükselme olanaklarını gösterir. Yalçın ve Kılıç'a (2002) göre, bu yöntemlerde amir anlayışından ziyade mevcut olan

değerlendirilecek olan birey için verilerin, akranlarından, astlarından, müşterilerden vb. birçok kaynaktan elde edilebilmesidir (Canman, 1993, s.18-19; akt.Kıngır & Taşkiran, 2006, s.200-201; Ölçer, 2004, s. 213; Ghalayini, Noble, & Crowe, 1997, s. 209).

### **3.4.3.1 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

#### **3.4.3.1.1 Hedeflerle Yönetim**

Hedeflere göre yönetim 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya çıkarılan, günümüzde halen kullanılan bir yöntemdir (Canman, 1993, s. 28). Her örgütün her zaman yararlanabileceği bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Genellikle kısa dönemli hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı için tercih edilen bir yöntemdir (Palmer & Winters, 1993, s. 126).

Değerlendirme yönteminde “hedef belirleme süreci” en önemli basamaktır. Genel olarak uygulandığı kesim, profesyonel yönetici düzeyidir. İlk olarak yapılacak olan işler için hedefler çalışanların katılımıyla, açık bir şekilde belirlenir. Hedeflere nasıl varılacağını gösteren planlar oluşturulur (Barutçugil, 2004, s. 433). Daha sonra yapılacak olan değerlendirme sonunda yönetici ve çalışanlar hedeflere varılıp varılmadığını tartışmak adına toplantı yaparlar. Performans, bu yöntemde bir bütün olarak değerlendirilir (Kozak, 2009, s. 161).

Ast ve üst çalışan arasında yapılan toplantıda örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda, bireyin motivasyonu ve gelişiminde en yüksek katkıyı verecek olan hedefler belirlenmeye çalışır. Eğer fikir birliğine varılamazsa yöneticinin görüşleri doğrultusunda ilerleme olacaktır. Bu yöntem ile bireyin performansı planlanır, değerlendirilir. Hedef, çalışanın görev ve sorumlulukları çerçevesinde belirlenir. Bu nedenle hedefler belirlenirken ilk olarak çalışanın iş tanımı ele alınmalıdır. Bazı durumlarda bu çerçevenin dışına çıkılabilir. Örneğin bireyin alacağı terfi ile üst düzeyindeki iş gibi onu hazırlamak açısından hedefler belirlenebilir. Odiorne, hedef olarak ele alınabilecek görevleri şu şekilde sıralamıştır (Uyargil, 2015, s. 250-254):

- Gündelik işlere yönelik hedefler
- Problemlerin çözülmesine yönelik hedefler

- Yaratıcılık ve yenilik ile yapılan işlerin daha etkin bir şekilde ilerlemesine yönelik hedefler

Bu yöntemde belirlenecek olan hedefler:

- Spesifik olmalıdır: Hedef tüm çalışanlara göre değil, hedefe ulaşacak kişiye göre belirlenmelidir. Ona özel olmalı, onun yapabilecekleri, koşulları dikkate alınmalıdır.
- Motive edici olmalıdır: Çalışana imkânsız bir hedef belirlememek gerekir. Harekete geçmesini sağlayacak, motivasyonunu yüksek tutacak hedefler belirlenmelidir.
- Ölçümlenebilir olmalıdır: Mümkün olduğunda sayısal özellikli hedefler belirlenmelidir, bu performans değerlendirmeyi kolaylaştırır. Eğer bunun mümkün olmadığı durumlar olursa, değerlendirmesi yapılabilecek nitelikte hedeflerin belirlenmesi uygun görülmektedir.
- Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır: Çalışanın durumunda oluşabilecek değişikliklerde ya da değişen çevre koşulları olduğu takdirde hedefler tekrar değerlendirilerek, değişiklikler uygulanabilir.
- Gerçekçi olmalıdır: İçinde bulunulan koşullara göre çok kolay veya çok zor koşulların belirlenmesi hedeflerin gerçekçi olma özelliğini kaybetmesine neden olur.
- Hedeflerin gerçekleştirilme süresi koşullara uygun belirlenmelidir

Özetle; hedefler çalışanın performans ölçümünü sağlayacak unsurdur, çalışanın belirlenen hedeflere ne oranda ulaştığına bakılır. Bu teknikte koşul hedeflere varmak olduğundan, bireyin kişisel özellikleri, tutumları değerlendirmeye alınmaz. Diğer yöntemlere göre ekip ruhu, daha kolay oluşturulabilir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 70).

#### **3.4.3.1.2 Çalışma Standartları Yaklaşımı**

Çalışma standartları yaklaşımı yöntemi genellikle yönetici olmayan, üretim sürecinde bulunan çalışanlarda uygulamaya alınır (Gürüz & Yaylacı, 2005, s. 226). Bu yöntemde ilk olarak bir seviye belirlemesi yapılır ya da ortalama üretim düzeyi, kalitesi baz alınarak değerlendirmeye başlanır. Daha sonra çalışanların ürettikleri ile

belirlenen seviye karşılaştırılır (Barutçugil, 2004, s. 434). Belirlenen standartlar, bir meslek grubunda geneli kapsadığı için, çalışanların özelliklerinden ayrılan nesnel bir yöntemdir (Tozlu, 2014, s. 178). Bu yöntemin avantajlarından birisi yapılan performans değerlendirmesinin büyük ölçüde nesnel faktörlere dayanmasıdır. Başka bir deyişle, tarafsız ve kişisel görüşün değerlendirme dışında tutulduğu faktörlere dayanır. Fakat bu yöntemin etkisini tam olarak gösterebilmesi çalışanların adil bir şekilde belirlenen standartları incelemelerine ve bu adillığe inanmalarına bağlıdır (Byars & Rue, 2000, s. 278-279).

Çalışma standartları yaklaşımında çalışanlara sorumluluğunda olan işleri açıkça gösterildiği için, örgüt tamamen bu sorumlulukların ne düzeyde yerine getirildiğine odaklanır. Bu yöntemin en belirgin dezavantajlarından birisi ise farklı meslek gruplarında oluşturulan standartların karşılaştırılamıyor olmasıdır. Örgütteki mevcut her pozisyon farklı standartlar ile değerlendirilirse, ücret artışı vb. konularda alınacak kararlarda değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılması, uzlaştırılması zor olacaktır. Bu yöntem çalışanlara performansları açısından belirli bir yol çizer, motive eder fakat belirlenen hedeflere ulaşma adına çalışanlar arasında yarışa, çatışmaya neden olabilir (Can ve ark., 2001, s. 187).

### **3.4.3.1.3 Doğrudan Endeks Yöntemi**

Doğrudan endeks yönteminde ele alınacak performans ölçüsü yönetici tarafından tek başına ya da astıyla yapacakları toplantı sonrasında belirlenir. Bu yöntem ile yapılan performans değerlendirmelerde de kişisel olmayan kriterler ele alınır. Değerlendirici kim olursa olsun sonuç olarak performans ölçüsü her zaman sergilenen işin sonuçlarına bakılarak oluşturulur. Bu yöntem somut rakamlara dayalı bir değerlendirme şeklidir. Yöntemde belirlenen her performans ölçütünün puan olarak bir değeri vardır. Değerlendirme sonucunda alınan tüm puanlar, kişinin performansının sayısal indeksini verir. Örneğin, bir yöneticinin performansı değerlendirilirken; astının memnuniyeti, şikâyeti, astların sergiledikleri devamsızlık oranları, işten çıkan çalışan vb. durumlar ele alınabilir (Ayan, 2011, s. 221; Uyargil, 1994, s. 51; Üzmez, 2012).

Yöneticinin dışında çalışanlardan ise ne kadar verim alındığı, nicelik ve nitelik ölçütleri olarak ikiye ayrılır. Nicelik ölçütleri; üretilen ürün/satış miktarı,



hizmet verilen müşteri sayısı olabilir. Nitelik ölçütleri ise; bozuk/hatalı ürün miktarı, hataları ürünlerden dolayı kaybedilen zaman, müşteri şikâyetleri sayısı olarak düşünülebilir (Can ve ark., 1995, s. 192).

#### **3.4.3.1.4 360 Derece Değerleme Yöntemi**

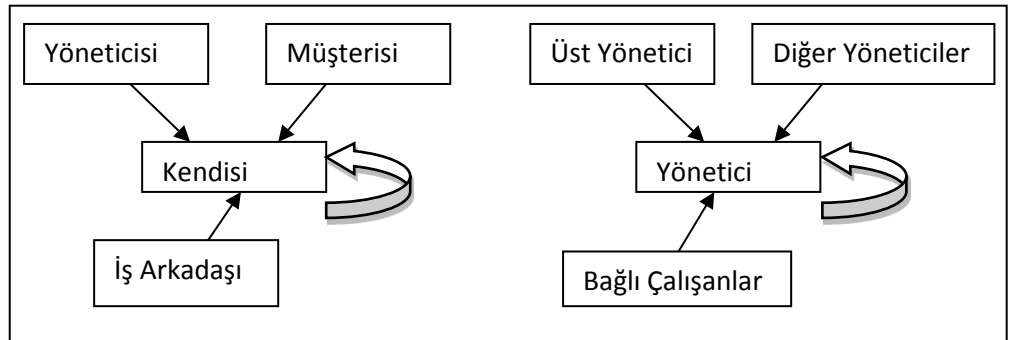
360 derece değerlendirme yöntemini 1973 yılında ABD’de TEAMS şirketi ortaya çıkarmıştır. Yöntemi çok değerlendiricili bir değerlendirme sistemi olarak tanıtmışlardır. Woods’a (1997) göre, çalışanın gösterdiği davranışları ve bu davranışların etkileri değerlendirilir. Bu yöntemde değerlendirilecek olan kişi veya gruba ait performans; ast, yönetici, çalışma arkadaşları ve müşterilerden alınan verilere göre değerlendirilir. Çalışanların bu değerlendirmeye tamamen gönüllü katılmaları çok önemlidir. Burada esas amaç; değerlendirilenin bütün iş ilişkilerindeki performanslarına ait güçlü, zayıf yanlarını keşfederek kendini geliştirebilmesini sağlamaktır. Çalışan hangi konularda gelişim göstermesi gerektiğini bilirse bunun için çaba harcayacaktır. Bu yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran özelliklerden birisi, çok kaynaklı değerlendirme olması ve bu nedenle alınan geri bildirim de daha kapsamlı olmasıdır. Bu da daha güvenilir ve geçerli, kaliteli sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca çalışan, performansı hakkında birden fazla bakış açısının değerlendirme sonuçlarını alacağından kendisine yapılacak olan geribildirim de çok yönlü olacaktır. Ortaya çıkacak olan farkındalık ondaki değişim isteğini daha fazla arttırabilir. Kişi kendi performansını ve iş ilişkilerini düzenleyip geliştirme konusunda daha fazla çaba gösterecektir. Değerlendirmelerin illaki her seferinde yönetici, ast, çalışma arkadaşları, müşteriler gibi tüm unsurlar tarafından yapılma zorunluluğu yoktur. Örgüt kendi prensiplerine uygun şekilde bu değerlendirme yöntemini kullanabilir (Bayram, 2006, s. 52; akt.Dikmen & Özpeynirci, 2010, s. 81-82; Ölçer, 2004, s. 214-216).

Üstlerinin performanslarının astları tarafından da değerlendirilmesi ile birbirlerini daha iyi tanımalarında, gerekli iş ilişkilerini olumlu yönde geliştirmelerinde yardımcı olur (Yalçın, 1994, s. 90). 360 derece değerlendirme yöntemi örgütün amaç ve hedeflerinden ziyade örgütün gelişimine, performansına katkıda bulunacağı düşünülen bireysel yeteneklerin gelişmesi, güçlenmesi konusunda

son derece destekleyici bir bakış açısı ile çalışana yaklaşılr (Sabuncuoğlu, 2000, s. 170).

360 derece değerleme yönteminde değerlendiricilerden biri de çalışanın kendisidir. Yani, alışan kendinin değerlendiricisi olur. Bu durum, çalışanın belirleyeceği hedeflerinde, kişisel gelişiminde ve motivasyonunda artış sağlayabilir (Ergin, 2002, s. 139). Thorton (1980) alışanın kendini değerlendirebilecek kadar sorumluluğa sahip olduğunu hissetmesinin, çalışana moral verebileceğini belirtmiştir. Antonioni (1996) bu yöntemin yararlarını şu şekilde sıralamıştır (akt.Akdoğan & Demirtaş, 2009, s. 56):

- Diğer yöntemlere göre, çok daha fazla kapsamlıdır.
- Yöneticilerin astları ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin gelişimlerini daha aktif bir şekilde izlemeye destek olur.
- Çalışanın yaptığı işin çevresi tarafından nasıl algılandığını anlamasını sağlar.
- Değerlendirmede oluşabilecek tek kişinin duygusallığının önüne geçilmiş olur.
- Dezavantajı ise, veri yoğunluğu fazla olmasıdır. Eğer bu yöntem manuel yapılırsa zaman ve maliyet açısından örgüte masraflı gelebilir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 78).



**şekil 3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması** (Oruç, Armaneri, & Yalçınkaya, 2008, s. 6).

### 3.4.3.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Çalışanlar önceden belirlenmiş olan ortak standartlara göre, kişilik özellikleri ve davranışlarına göre değerlendirilirler (Uyargil, 2000, s. 219).

#### 3.4.3.2.1 Kritik Olay Değerlendirmesi

Kritik olay değerlendirme yöntemi, ilk kez Flanagan (1954) tarafından geliştirilmiştir. Flanagan araştırmalarında değerlendirmeler yapılırken tamamen çıktılar üzerine odaklanmanın yerine değerlemeciler tarafından gelişmelerin kaydedilmesi gerektiğini belirtmiştir. Olumsuz olan vakaları kaydettikten sonra, tekrarlanmaması adına olumlu yaklaşımlarda bulunarak değerlendirme yapılması gerektiğini savunmuştur (Öztürk, 2006, s. 35). Bu yöntemde yönetici, çalışanın başarılarını sağlayan ya da başarısızlıklarına neden olan özel davranışlarını izler ve anında bunları not eder. İzlemenin yapılacağı olaylar yani “kritik” olarak belirlenen olaylar; yöneticinin belirlediği, işgörenin işlerini yaparken sergilediği olumlu ve olumsuz davranışlarında aşırıya kaçan durumlardır. Örneğin; işgörenin çalışma arkadaşları ile arasındaki uyum durumu, işine karşı ilgi seviyesi, yoğunluk karşısında gösterdiği tepkiler yönetici tarafından değerlendirmeye alınabilir (Mucuk, 2008, s. 339). Canitez ve Solmuş (2000)’e göre kritik olaylar çalışan başarısını ya da başarısızlığını etkilediğinden bu yöntem bu şekilde isimlendirilmiştir. Yönetici, değerlendireceği çalışan hakkında belirli bir dönem gözlem yapar. Yaptığı gözlemden sonra, çalışana kritik olay ya da olaylar hakkında geri bildirim yapar. Bu yöntemde objektif bir değerlendirme yapılması önemlidir, aksi halde değerlendiren önyargıda bulunabilir (akt.Gavcar, Bulut, & Engin, 2006, s. 34; Saldamlı, 2009, s. 56).

Değerlendirici yani yönetici yaptığı izleme işlemi sonucunda almış olduğu notları, değerlendirilen çalışan ile en fazla yirmi dört saat içinde paylaşır. Bu notları temel alarak astı değerlendirmeye başlar. Karşılıklı olarak bu konuda tartışma yapılır (Yalçın, 1994, s. 93). Bu yöntemin olumsuz bir yanı, çalışanın sürekli izlenmesidir. Çalışan bu durumdan rahatsızlık duyarak, huzursuz olabilir. Sonuç olarak bu durumdan verimliliği de olumsuz etkilenir. Ayrıca yönetici tarafından gözlem işlemi haftalar belki de aylar süreceğinden, yönetici için de yorucu bir çalışma olacaktır. “Kritik” olarak seçilecek davranış veya durumların da belirlenmesi kolay değildir

(Canman, 1993, s. 24; Sabuncuoğlu, 2000, s. 179-180). Görüldüğü üzere, bu yöntemde belirli bir süre içerisinde çalışanın işi ile ilgili sergilediği başarı ya da başarısızlıklar kayıt altına alınır. Daha sonra gösterilen bu performans baz alınarak değerlendirme yapılır (Kozak, 1999, s. 31). Bu değerlendirme yönteminde kayıt altına alınan kritik olaylar zamanla “kara kitap” algısını oluşturduğundan, yöntem çok fazla kabul görmemiştir. Lakin yetkinliklerin değerlendirilmesinde ve gelişmesinde etkili olmuştur. Başarılı, başarısız, iyi, zayıf vb. puanlamaları kullandığından daha sonra davranışsal temellere dayalı dereceleme yönteminin gelişmesinde öncü olmuştur (Öztürk, 2006, s. 36).

#### **3.4.3.2.2 Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri**

Smith ve Kendall’ ın 1963 yılında geliştirdikleri bir yöntemdir. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yönteminin amacı; çalışanın performansını davranışsal olarak değerlendirmeye alıp, ölçmektir. Performans ölçülürken çeşitli kriterler ele alınır. Çalışanların, sorumluluklarındaki işleri yerine getirirken, sergiledikleri davranışların görevlerine ne düzeyde uygun olduğu ve olması gereken davranışları ne düzeyde sergiledikleri değerlendirilir. Örneğin; “müşterisinin kızgın yaklaşımına her zaman sakin bir şekilde karşılık verir” sorusu değerlendirmede kullanılabilir sorulardan biridir. Bu değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi ile kritik olay değerlendirme yöntemlerinin birlikte uygulanmasına benzetilmektedir. Fakat her iki yönteme göre daha maliyetli ve uzun zamanlı sürmesi tartışılmaktadır (Helvacı, 2002, s. 164; Tozlu, 2014, s. 177; Dikmen & Özpeynirci, 2010, s. 78; Bayraktaroğlu, 2008, s. 121). Bu yöntemde çalışanın durumuna en uygun seçenek belirlenerek değerlendirme yapılır. Yöntemin avantajları ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Ayan, 2011, s. 215; Can ve ark., 2001, s. 184):

- Çalışanlar değerlendirme formunun hazırlanması aşamasında katılım sağlayabilir. Bu nedenle çalışanlar tarafından daha rahat benimsenebilir.
- Tamamen çalışanın yaptığı iş temel alınarak puanlama yapılır.
- Daha az önyargıya sebep olur.
- Sadece kişisel düşüncelere değil, gözleme dayanır.
- Dezavantajı ise, yöntemin geliştirilmesi fazla zaman alabilir bu durum maliyetin artmasına sebep olacaktır.

### 3.4.3.2.3 Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme yöntemi, örgütteki bir bölümde ya da grupta çalışanların bireysel elde ettikleri iş başarıları, iş miktarı, hizmet ve işbirlikleri vb. durumlar hakkında genel bir değerlendirme yapmak için kullanılır. İşletmelerde bir bölümde yapılmak istenen değerlendirmelerde ya da daha çok işgören sayısı az olan küçük işletmelerde tercih edilen bir yöntemdir. Yöneticiler belirlenen süreler içerisinde çalışanın göstermiş olduğu iş davranışları, kişilik özellikleri ve iş sonuçlarını değerlendirmeye alırlar (Eraslan & Algün, 2005, s. 96). Yetenek ve davranışsal performans niteliği, çalışmadaki uyum, devam durumu gibi kriterlerin oranları, birden beşe kadar derecelendirilen bir ölçek üzerinde ele alınır. Herhangi bir işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli görülen nitelikler kötüden iyiye doğru sıralanarak değerlendirilir. Bu yöntem çok hoşgörülü düşünme ya da aksine, çok sert tutum sergileme gibi değerlendirme hatalarına karşı açıktır. Ayrıca değerlendiriciler her kritere farklı önem veriyor olabilirler. Bu da sonuçları olumsuz etkileyebilir (Çolakoğlu, 2005, s. 138; Dursun, 2006, s. 338). Fakat Schermerhorn (1989) ve Aksoy'a (1986) göre, tüm olumsuzluklarına rağmen çoğunlukla uygulamadaki kolaylığı nedeniyle eskiden beri en sık kullanılan yöntemlerden birisidir (akt. Dikmen & Özpeynirci, 2010, s. 78).

Performans değerlendirmede baz alınacak kriterlerin önceden belirlenmesi, değerlendirmenin gelişigüzel yapılmasını önleyebilir. Fakat bir unsurun etkisi altında kalarak diğer unsurlara da aynı notların verilebilme ihtimali bulunur. Bu durum, değerlendirmenin güvenilirliğini azaltabilir (Yüksel, 1998, s. 169). Benzer şekilde, bu yöntem bazı farklılıklardan da fazlasıyla etkilenebilir. Değerlendirmeyi yapan kişilerin deneyim, kişilik gibi farklılıkları yüzünden ölçekler hakkında aynı şekilde yorumlama yapılamayabilir. Ayrıca değerlendirme yapılacak kategorilerde iş performansı ile ilgili bölümlerin az olması ya da en önemli kategorilerin hiç ele alınmaması da bu yöntemin dezavantajlarından birisi olarak gösterilebilir (Byars & Rue, 2000, s. 280).

### 3.4.3.2.4 Kontrol Listesi

Kontrol listesi değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi gibi doğrudan çalışma ortamındaki faaliyetlerle ilgilenir. Gerçekleşen her faaliyetle ya da

faaliyetlerin belirli bir kısmı ile ilgili durumları açıklar. Çalışanların performans durumlarının belirlenmesini amaçlayan, birtakım sorunların sıralandığı bir liste hazırlanır. Listede bahsedilen sorunları çalışanın sergileyip sergilemediği evet, hayır şeklinde cevaplarla değerlendirilir. Olumlu cevap verilecek ise evet yerine +, olumsuz yanıt verilecek ise hayır yerine – işareti de konabilir. Literatürde “*ağırlıklı cümle seçme yöntemi*” olarak isimlendirildiği de görülmüştür (Tozlu, 2014, s. 176; Tunçer, 2013, s. 98).

Değerlendiriciyi çalışanın her davranışını ayrı ele alarak düşünmeye sevk etmesinden dolayı yararlı görülmektedir. Fakat değerlendirmesi yapılacak olan her iş ve özellik için ayrı ayrı oluşturulması gereken cümle setleri olacağından; geliştirilmesi zor, zaman alan ve maliyetli bir yöntemdir (Canman, 1993, s. 23; Çolakoğlu, 2005, s. 143). Bu yöntemin uygulanmasındaki avantaj ve dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir (Eraslan & Algün, 2005, s. 97; Helvacı, 2002, s. 161):

Avantajları:

- Değerlendirilecek faaliyetler açıklamalı bir şekilde anlatılır bu nedenle değerlendirici için işaretleme uygulaması daha kolay olacaktır.
- Tutarlı sonuçlar elde edilir.

Devavantajları:

- Halo etkisi olabilir (değerlendiricinin işgörenin çok iyi olduğu bir alandaki üstün başarısından etkilenerek, genel olarak tüm performansının iyi olduğu yanılgısına düşmesi)
- Aynı bölümde olsa bile bazı çalışmalar eşit ağırlıkta olmayabilir.

### **3.4.3.3 Kişilerarası Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Kişilerarası kriter ve standartlarına dayalı performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilen değerlendirmelerdir. Örneğin; terfi gibi işlemlerde kim daha uygun, kim terfi edilmeli vb. soruların cevapları bu değerlendirme yöntemleri ile alınabilir. Bu yöntemlerde amaç, en doğru, tarafsız şekilde kişilerin performans düzeylerine göre sıralamasını yapabilmektir (Uyargil, 2015, s. 241).

### **3.4.3.3.1 Sıralama Yöntemi**

Sıralama yöntemi yöneticilerin astlarını elde ettikleri başarılarına göre sıralama yaparak, değerlendirdiği yöntemlerden birisidir. Sıralama yöntemi, basit sıralama ya da ikili karşılaştırma şeklinde de kendi içinde farklı biçimlerde uygulanmaktadır. Karşılaştırma yönteminde, her çalışanın performansı diğer bir çalışan ile tek tek karşılaştırılarak belirlenir (Saldamlı, 2009, s. 54). Yapılan karşılaştırma sonucunda en fazla kazanan çalışandan en az kazananına göre sıralama yapılır. Bu şekilde yapılan karşılaştırma ile başarı sıralaması rahatça belirlenebilir. Kademe düşürme ya da işten çıkarma durumları ile ilgili kararlar bu yöntemle daha rahat alınabilir. Fakat yöntemin uygulanacağı bölümde kişi sayısının fazla olması yöntemin uzun sürede uygulanıp, tamamlanmasına sebep olabilir. Ayrıca çok sayıda karşılaştırma yapılması değerlendirmeleri yapacak olan yöneticilerin de hata yapma olasılığını artırır. Ayrıca bu yöntemde, çalışanlar kıyaslanma durumundan hoşlanmayabilir ve bu durum motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir (Ayan, 2011, s. 216).

Basit sıralamada yönteminde ise, en yüksek performansı gösteren çalışan birinci sırada iken, yeterli performansı gösteremeyen çalışan en son sırada yer alır. Örneğin bir çalışan kendi biriminde değerlendirmeye alındığında on birey içinde beşinci sırada yer alabilir (Robbins & Judge, 2012, s. 568,569).

Her iki karşılaştırma yönteminde de, çalışanların kişisel yetenek ve başarı ayrımlarının yapılmaması eleştirilmektedir. Çalışanların kişisel özellikleri dikkate alınmadan, ayrıntıya girmeden çözümlene yapılır. Bu nedenle yetenekler açıklamadığından yoruma açık bırakılır. Astların yalnızca üstleri tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kendi görüş açılarıyla bakması sebebiyle öznel bir değerlendirmeye sebebiyet verebilir. Ayrıca değerlendirilen kişi, ne gibi ölçütlerle değerlendirildiğini bilmez. Bu da geliştirmesi gereken yeteneklerini fark etmesini engelleyecektir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 173).

### **3.4.3.3.2 Zorunlu Dağıtım**

Zorunlu dağıtım yöntemi, değerlendirmeye alınan çalışanların performanslarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan oranlara göre, performans

seviyelerinin belirlenmesidir. Diğer yöntemlerden tamamen ayrılan bir değerlendirme şeklidir. Bunun en belirgin nedeni ise, bireysel performansların değerinin, diğer çalışanların performansları ile ölçülmesidir (Barutçugil, 2002, s. 195). Bu yöntemde performans değerlendirme aşaması için oluşturulan bazı yüzdeler bulunmaktadır. Bu yüzdeler içerisinde bireyin performansı hangisine denk geliyor ise ona göre performans seviyesi belirlenir (Kozak, 1999, s. 31). Bu yöntem performans değerlendirmesi yapılan çalışanların, değerlendirme ölçeğindeki her hangi yüksek ya da düşük bir düzeyde toplanmalarını engellemek amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendirenler tarafından çalışanların kayrılmasına engel olurken ve birçok açıdan (işin miktarı, kalitesi, işbirliği) performansın değerlendirilmesinde ışık tutar. Fakat tüm personelin başarılı olduğu bir grupta bile mecburen bir kısım çalışanın başarısız olarak belirtilmesi zorunludur. Bu nedenle de küçük gruplarda uygulanamaması olumsuz sayılabilecek bir özelliğidir (Can ve ark., 2001, s. 177).

Değerlendirme yapılacağı zaman, ilk olarak örgütün başarı kriterleri belirlenir. Bu kriterlere göre her çalışan belli bir grubun içinde olacak şekilde değerlendirmeye alınır. Çalışanlar %10'u çok yetersiz, %20'si yetersiz, %40'ı orta derece başarılı, %20'si iyi başarılı ve son olarak %10'u çok başarılı olarak adlandırılan grupların içerisinde yer alacak şekilde dağıtılır. Grupların kaçır kişilik olduğu önceden belirlendiğinden, bu yöntem zorunlu dağıtım yöntemi olarak isimlendirilmiştir (Kozak, 2009, s. 157-158).

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri, çalışanları genel bir ölçüte bağlı değerlendirme yapan yöntemlerdir. Bu yüzden değerlendirmeden sonra çalışanına geri bildirim yapmak isteyen, açıklık ilkesi ile sonuçların değerlendirilenlerle tartışıldığı örgütlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun olmayacaktır. Değerlendirilen tarafından tek ve genel bir ölçüt ile ortaya çıkan sonucun kabul edilmesi de zordur. Sıralama ve zorunlu dağıtım yöntemleri tek başlarına kullanmak için pek tercih edilmeyen yöntemlerdir. Ancak diğer yöntemleri kullanılırken elde edilen verileri desteklemek amacıyla tercih edilebilir (Uyargil, 2000, s. 212).



### 3.5 İş Performansını Etkileyen Faktörler

#### 3.5.1 Bireyden Kaynaklanan Faktörler

Bireyin kişisel özellikleri ve özel durumundan kaynaklanan faktörler bireysel performansını etkileyebilir. Bireyden kaynaklı faktörler; yaş, medeni durum gibi demografik unsurlar ve ücret, sahip olduğu kültür, yetkinlik, sorumluluk gibi unsurlardır (Özmutaf, 2007, s. 48; Yılmazer, 2012, s. 319). Bireyin sahip olduğu yetkinlikler (kavrama, fiziki güç, deneyim vs.) iş hayatlarındaki başarı düzeylerinde etkili olan unsurlardandır. Yapılan işin; çalışanın yaşına, deneyimine, bilgisine vb. kişisel yeteneklerine uygun olması bu yüzden önemlidir. Lakin çalışanın kişisel yetenekleri zamanla değişime uğrar. Birey tarafından kullanılmayan yetenekler zayıflarken, devamlı kullandığı yetenekler gittikçe gelişim gösterebilir. Bu nedenle örgüt tarafından çalışanın yeteneklerini kullanıp, geliştirebileceği bir ortam yaratılması, başarı düzeyinin artmasında etkilidir (Canman, 1993, s. 8). Çünkü çalışanın fiziksel ve zihinsel gücü, yani algılama yeteneği, kişisel özellikleri ve öğrenme arzusu örgüt verimliliği için önemli girdiler arasındadır. Örgütler bu girdileri kullanırken ne kadar aktif ve yaratıcı olursa, örgütün verimliliğinde de artış ve kazanç sağlayabilirler (Başaran, 1982, s. 19).

Mager ve Pipe'ye göre, aşağıda sıralanan faktörler varsa çalışanlar gereken performansı daha rahat biçimde sergileyebilirler. Bunlar (Yalım, 2005, s. 75):

- İş hususunda gerekli beceri
- İşe olan ilgi
- Görevi tamamlamak üzere gereken kaynaklara sahip olma
- Hedefin net olarak belirlenmiş olması
- Kendisinden tam olarak ne istendiğine dair net olma
- Göstermiş olduğu performansın nasıl olduğuna dair devamlı geribildirim sağlanması
- Gösterdiği yüksek performansın ödüllendirilmesi
- Düşük performanslara yaptırım uygulanması

Çalışanların medeni durumları da iş performansları üzerinde farklılıklara sebep olabilmektedir. Bayanların evlilik öncesi sergiledikleri performans ile evlilik

sonrası ya da çocuk sahibi olduktan sonraki performansları arasında farklılıklar olabilmektedir. Ayrıca Işıkhan (2004)' a göre mutsuz evlilikler, uzun süren boşanma süreçleri çalışmada stres yaratabilir. Bu durum bireyin işine odaklanmasını zorlaştırırken, performansında düşüşe neden olur. Sonuç olarak daha hassas hale gelen bireyin örgütte çatışmaya girmesine bile sebep olabilmektedir (akt.Özmutaf, 2007, s. 53).

İş doyumunu da çalışanların performanslarını etkileyen unsurlar arasındadır. İş doyumunun çalışanların işe yönelik olumlu tutumu olarak tanımlanabilir. İş doyumunun bireyde yüksek olması verimde, devam durumunda, işe bağlılıkta örgüt tarafından istenen sonuçlar doğurur. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda ise kavgacı tavırlar, işi bırakma ya da devamsızlıklarda artış gibi durumlar yaratabilir (Aksu, Acuner, & Tabak, 2002, s. 272). Ayrıca çalışanların sahip olduğu fonksiyonel ya da yönetsel yetkinlikler (analitik düşünce, yenilikçilik, ikna, esneklik, yöneticiler için geçerli olan koçluk, liderlik, başarı, bilgi edinme, ekip çalışması, proaktif) yapacağı işe ne kadar uygun olursa sergileyeceği performans o kadar güçlü olacaktır. Birey yetkinliklerinin üstünde bir iş gücü ile karşılaşırsa veriminde düşüş gözlemlenebilir (Saldamlı, 2009, s. 63).

### **3.5.2 Yönetimsel ve Liderlik Faktörleri**

Çalışanın iş performansının olumlu ya da olumsuz oluşumunda yönetimsel uygulamaların, yöneticilerin, liderlerin de farklı oranlarda payı bulunur. Örgütte ne kadar çağdaş bir yönetim süreci varsa, çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik çabalar o kadar etkili olacaktır. Bu nedenle liderlik, iletişim, stres yönetimi, performans değerlendirme, stratejilerin belirlenmesi, misyon ve vizyonun belirlenmesi, motivasyon gibi yönetim unsurlarının örgütün her kademesinde var olması ve devamlılığının sağlanması önemlidir (Özmutaf, 2007, s. 44).

Örgüt içerisinde liderin vereceği talimatların açık ve anlaşılabilir, uygulanabilecek bir nitelikte, amacı ve nedenlerinin belli olması gerekir. Ödül ve ceza sisteminin uygulanması da, bireyin çalışmalarında yüksek dikkati göstermesinde etkili olan uygulamalardan biridir. Lider, sahip olduğu güç ve otoriteyi kullanırken astını olumlu yönde etkilerse, o astında diğer çalışma arkadaşlarını pozitif etkileme oranı artar. Bu süreçte örgütteki iletişimin etkinliği de önemlidir (Şimşek & Çelik,

2013, s. 53-66). Örgütteki iletişim ne kadar sağlıklı, iyi olursa örgütsel stratejilere çalışanların uyum göstermesi o kadar kolaylaşır. Çünkü iletişim sayesinde çalışanların her konuda yönlendirilmesi, davranışsal uyumlarının iyileştirilmesi sağlanabilir. İletişimle sağlanan paylaşım, çalışana örgütte kontrol hissi verir (Mamatoğlu, 2006, s. 179).

Yöneticiler örgütlerinin diğer örgütlerden farkını çalışanları ile birlikte yaratırlar. Bu nedenle çalışanların yüksek performans sergilemeleri, iş tatminlerinin sağlanması için örgütün yapacağı geri bildirimlerde genele yönelik değil, çalışan davranışlarına yönelik geliştirici destekte bulunulabilir. Üst yönetim tarafından performans değerlendirme yöntemlerinden çalışanların motivasyonlarını en yüksek seviyede tutabilecek, örgüt amaç ve hedeflerine en uygun olanının seçilmesi önemlidir (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 103). Uygur ve Göral' a (2005) göre çalışan örgütsel amaçları gerçekleştirmek için içinden gelerek, kendi arzusu ile bilgi, çaba ve yeteneklerini kullanıyorsa örgütsel motivasyonun varlığından bahsedilebilir. Çalışanlar gösterdikleri çabaların karşılığını görmek isteyeceklerinden yöneticiler tarafından yapılacak olan performans değerlendirmelerinin pozitif sonuçlarını da almak isterler. Aşan'a (2001) göre, her örgütün bir amacı olduğu gibi çalışanların da amaçları vardır ve şüphesiz çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda bazı ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasını beklerler. Örgütlerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri için, öncelikle çalışanların amaçlarına önem vermeleri ve örgütsel amaçlar için onları motive etmeleri gerekmektedir. Çünkü her insan bireysel amaçlarına yönelik davranışlarda bulunur. Çalışanların tatmin edilmemiş ihtiyaçları, kişisel amaçlarını doğurur. Çalışanın beklentileri karşılandığı ölçüde motivasyonuna, iş tatminine ve performansına da katkı sağlanmış olur. Bu nedenden dolayı yönetim tarafından çalışanların ihtiyaçları, amaçları fazlasıyla dikkate alınmalıdır (akt.Tunçer, 2013, s. 91; Tutar & Altınöz, 2010, s. 205).

İş performansı stres faktöründen de büyük oranda etkilenmektedir. Yehg ve Dadson bu konu hakkında çalışmalar yapmış ve Y-D Yasası olarak bilinen bir araştırma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada stres ve performans arasında ters bir ilişki olduğunu, stresin arttığı yerde performansın düşüş gösterdiğini savunmuşlardır. İlimli çalışma ortamları bireyleri daha yaratıcı olmaya ve daha yüksek performans göstermeye yönlendirmektedir. Çalışanlar yüksek düzeyde stresli bir ortamda

bulunduğu zaman performanslarının, enerjilerinin büyük bir bölümünü verimliliğe değil, stresle başa çıkmaya harcarlar. Öyle ki aşırı stres, performansı belli bir zaman sonra tamamen ortadan kaldırabilir. Birey normal düzeyde bir stresle bile mücadele edemez hale gelebilir. Bunun sonucunda çalışan hastalanabilir ya da işten ayrılmak isteyebilir. ABD’de iş ortamındaki stresin sonuçları olan devamsızlık, işten ayrılma, düşük performans ya da sağlık masrafları bir yılda 150 milyon dolarlık bir masrafla sonuçlanmıştır. Ülkede, çalışanların %12’sine stresten kaynaklanan olaylardan sonra ortaya çıkan davalar sonucunda tazminatlar ödenmektedir. Bu rakamlar gün geçtikçe çoğalmıştır (Aydın, 2005, s. 349-351).

### 3.5.3 Diğer Faktörler

- **Çevreden ve Sistemden Kaynaklanan Faktörler**

Her örgüt, bulunduğu çevre ile devamlı bir etkileşim içindedir. Çevreyle kurulan ilişkilerde bazı çıktılar verilirken aynı zamanda çevreden girdiler de alınır (Canman, 1993, s. 8). İşgörenlerin iş ortamlarındaki gürültü, ışık vb. fiziksel koşulların yapılan iş için uygun imkânlarda olup olmadığı da performansı doğrudan etkileyen unsurlardandır (Özmutaf, 2007, s. 55). Baydar’a (1995) göre günümüzde çoğu örgüt, açık sistem yaklaşımını benimsemiştir. Bundan dolayı da sürekli etkileşim içinde olunan çevre, çalışanın bireysel performansını etkilemektedir. (akt.Aydın, Üçüncü, & Taşdemir, 2010, s. 47).

Çalışanın işini nasıl yaptığı, hangi sistemleri kullandığı, manuel ya da daha çok teknolojik yöntemlerin ağırlıkta olması iş performansını etkileyen unsurlar arasındadır. Teknolojinin sürekli gelişmesi ve değişmesi ile örgütlerde kullanılan ofis otomasyon sistemlerinin kamu ve özel kuruluşlarda yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Bu sistemlerin çalışanların iş akışlarında kullanım kolaylığı sağlaması, işleri daha hızlı ve daha kolay yapılabilir hale getirmesi ile gerekli bilgilerin arşivlenmesinde, rahatça bulunabilmesinde etkilidir. Bu durum çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek iş performanslarına katkıda bulunur (Altınöz, 2008, s. 51; Yılmaz, 2012, s. 320).

## 4. BÖLÜM

### 4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 YÖNTEM

##### 4.1.1 Örneklem

Çalışmanın ana kütlesi Türkiye’deki lojistik firmaları çalışanları iken, örnek hacmini Türkiye’de uluslararası faaliyet gösteren altı lojistik firmasından 147 çalışan oluşturmaktadır. Anketlerde kayıp veriye rastlanmamıştır bu nedenle, araştırmaya dâhil olan anketlerin tümü analizlerde kullanılmıştır.

##### 4.1.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçlarından anket tercih edilmiştir. Anketin içeriği şu şekildedir; ilk sekiz soruda kişisel bilgiler, daha sonra on sekiz ifadeden oluşan çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçüleceği örgütsel bağlılık ifadeleri, son olarak da çalışanların iş performanslarının ölçüleceği dört ifadeden oluşan iş performansı ölçeği yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen cevaplar Rensis Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği ile alınmıştır. Liket ölçeği, bir tutumsal obje ile ilgili en olumludan en olumsuz doğru oluşturulmuş ifadelere cevaplayıcıların ne düzeyde katılıp katılmadıklarını belirlemeye çalışır. “Kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifadelerle göre derecelendirilir. Bir cümle oluşturulur ve cevaplayanların bahsedilen cümlenin onun

görüşlerini yansıtmıyorsa yansıtmadığı sorulur. Cümle olumlu olduğu takdirde, kesinlikle katılıyorum yanıtına beş puan, katılıyorum yanıtına dört puan verilerek puanlama yapılır. Olumsuz bir cümle ise puanlama tersine olur bu şekildeyken beş puan kesinlikle katılmıyorum yanıtına verilir. Açıklandığı gibi her bireyin verdiği yanıtlar değerlendirilir (Sekreter & Akyüz, 2003, s. 128; Köklü, 1995, s. 90).

Toplanan verilerin %63,2'si (93 kişi) Google Documents ile hazırlanan anket formu internete yüklenmiş, online olarak elde edilmiştir. %36,8'i (54 kişi) ise elden alınan verilerden oluşturmaktadır. Elden alınan verilerin sisteme girişi de elle yapılmıştır.

#### **4.1.2.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık ölçeği olarak geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği birçok araştırma ile ortaya konulmuş olan Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye çevirilen, ayrıca Çerçi' nin (2013) yüksek lisans tezi çalışmasında kullanmış olduğu on sekiz sorudan oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye tercümesini yapan Arzu Wasti' den ölçeğin kullanımı hakkında izin, e-mail ile alınmıştır. Ölçeğe ait alt boyutların ifade numaraları şu şekildedir: duygusal bağlılık; 1, 2, 3, 4, 5, 6 devam bağlılığı; 7, 8, 9, 10, 11,12 normatif bağlılık; 13, 14, 15, 16, 17, 18. Ölçekte 3, 4, 6 ve 13. değişkenler olumsuz anlam içerdiğinden ters soru işlemi uygulanmıştır.

#### **4.1.2.2 İş Performansı Ölçeği**

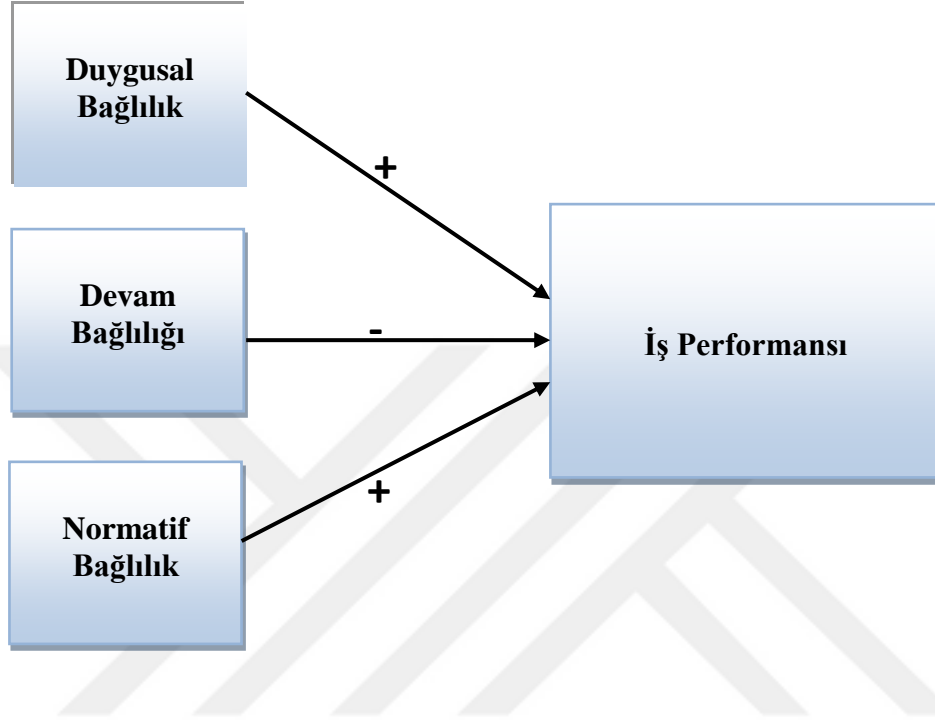
Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan tek faktör yapısına sahip, dört ifade içeren iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifade numaraları şu şekildedir: 19, 20, 21, 22. Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılan ölçek akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı hakkında izin, Çöl' den e-mail ile alınmıştır.

#### **4.1.3 Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmada; zaman, ulaşım, maliyet vb. sebepler araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma uluslararası faaliyet gösteren altı lojistik firma çalışanları ile

sınırlıdır. Sadece lojistik sektöründe yapılmış olması, tüm çalışanlara ulaşılama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

#### 4.1.4 Araştırmanın Modeli



#### 4.1.5 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez
<b>H1:</b> Duygusal bağlılık ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.
<b>H2:</b> Devam bağlılığı ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki vardır.
<b>H3:</b> Normatif bağlılık ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### 4.1.6 Araştırma Sonuçlarının Analizi

Araştırma verilerinin analizi sırasında “IBM SPSS Statistics 20” programı kullanılmıştır. İlk olarak anket formlarında bir karışıklığa sebep olmaması adına her anket formu tek tek numaralandırılmıştır. Analizler, anketlerin veri kodlama

işlemden sonra “SPSS” programı kullanılmak suretiyle yapılmış olup, nihai olarak istatistikî testler uygulanmıştır.

## 4.2 BULGULAR

### 4.2.1 Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan demografik ve kişisel veriler ile ilgili, toplamda 147 kişiyi kapsayan istatistikler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.1 Cinsiyet Frekans Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	30	20,4
Erkek	117	79,6
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında %79,6’lık oranla erkeklerin kadınlardan daha büyük bir orana sahip oldukları görülmektedir. 147 katılımcıdan 30’u (%20,4) kadındır.

**Tablo 4.2 Medeni Durum Frekans Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	99	67,3
Bekâr	48	32,7
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı görülmektedir. 147 kişiden 99’u (67,3) evli, 48’i (32,7) bekârdır.

**Tablo 4.3 Yaş Frekans Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
18-25	16	10,9
26-35	66	44,9
36-45	49	33,3
46 ve üzeri	16	10,9
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında önemli bir çoğunluğu (%44,9) 26-35 yaş grubunda yer almaktadır. İkinci sırada 49 kişi (%33,3) ile 36-45 yaş



aralığındaki katılımcılar bulunmaktadır. En az katılımı bulan yaş ağırlığı ise %10,9 oranlarla 18-25 ve 46 ve üzeri yaş grubu olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4 Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	5	3,4
Lise	41	27,9
Önlisans	35	23,8
Lisans	55	37,4
Yüksek Lisans	9	6,1
Doktora	2	1,4
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Eğitim düzeylerine göre katılımcıların dağılımları incelendiğinde en büyük bölümü 55 kişi (%37,4) ile lisans eğitimi oluşturmaktadır. İkinci büyük çoğunluk 41 kişi (%27,9) ile lise mezunları iken, önlisans mezunları 35 kişi (%23,8) ile üçüncü sıradadır. İlköğretim mezunlarının oranı %3,4 iken, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların toplam oranı ise toplam %7,5'tir.

**Tablo 4.5 Aylık Kazanç Frekans Dağılımı**

Aylık Kazanç	Frekans	Yüzde
1300-2000 TL	39	26,5
2001-3000 TL	38	25,9
3001-4000 TL	38	25,9
4001-5000 TL	16	10,9
5001 TL ve üzeri	16	10,9
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Katılımcıların aylık kazançlarına göre dağılımını gösteren yukardaki tabloya göre, aylık kazancı 1300-2000 TL olan kişi sayısı 39'dur (%26,5). Kazancı 2001-3000 TL arasında olan katılımcı sayısı ise 3001-4000 TL kazancı olan katılımcı sayısı ile aynı sayıda 38'er (%25,9) kişi olarak eşittir. 4001-5000 TL ve 5000 TL üzerinde gelire sahip kişi sayısı ise 16'şar (10,9) katılımcıdan toplam 32 katılımcı olarak belirlenmiştir. Genel olarak bakılırsa 3000 TL ve altında aylık kazanç sağlayan katılımcıların oranı %52,4'tür.

**Tablo 4.6 Kurumda Çalışma Süresi Frekans Dağılımı**

<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	33	22,4
1-5 yıl	58	39,5
6-10 yıl	30	20,4
11-15 yıl	17	11,6
15 yıldan fazla	9	6,1
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların 58'i (%39,5) en yüksek oranla 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahipken, onu takip eden gruplar 33 (%22,4) kişi ile 1 yıldan az süredir çalışanlar ve 30 (%20,4) kişi ile 6–10 yıl arası çalışanlardır. Katılımcıların 17'si (%11,6) 11-15 yıldır çalışanlardan ve 9'u ise (%6,1) 15 yıldan fazla aynı örgütte çalışan kişilerden oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında 1 yıldan az ile 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %61,9'dur.

**Tablo 4.7 Görev Frekans Dağılımı**

<b>Görev Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Uzman	35	23,8
Operasyon Sorumlusu	24	16,3
İthalat-İhracat Sorumlusu	2	1,4
Antrepo Sorumlusu	31	21,1
Mali İşler Uzmanı	10	6,8
Departman Yöneticisi	25	17,0
Diğer	20	13,6
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Katılımcıların sahip oldukları görev dağılımları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Çalışmada uzmanların 35 kişi (%23,8) ardından en fazla paya sahip meslek grubu 31 kişi ile (%21,1) antrepo sorumlularıdır. Antrepo sorumlularını 25 kişi ile (%17,0) departman yöneticileri takip ederken, operasyon sorumluları 24 kişi ile (%16,3) departman yöneticilerine çok yakındır. Katılımcıların 20'si (%13,6) diğer meslek gruplarındaki çalışanlardan, 10'u (%6,8) mali işler uzmanlarından oluşmaktadır. İthalat-ihracat sorumluları ise 2 kişi (%1,4) ile en az orana sahip yedinci gruptur.

**Tablo 4.8 Lojistik Sektöründe Toplam Çalışılan Yıl Frekans Dağılımı**

<b>Sektörde Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	16	10,9
1-5 yıl	49	33,3
6-10 yıl	34	23,1
11-15 yıl	26	17,7
15 yıldan fazla	22	15,0
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Katılımcıların lojistik sektöründe toplam çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların 49'u (%33,3) 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahipken, 34 kişi (%23,1) 6–10 yıl arası, 26 kişi (%17,7) 11-15 yıl arası, 22 kişi (%15,0) 15 yıldan fazla çalışandan oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında, 10 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %67,3'tür.

## **4.2.2 Analiz Bulguları**

### **4.2.2.1 Güvenirlik ve Faktör Analizi**

Güvenirlik, ölçülecek değişkenlerin tutarlı bir şekilde ölçülebilme derecesini açıklar. Bir ölçeğin güvenilirlik derecesi yüksek ise, aynı ölçek ile şartların benzer olduğu durumlarda tekrar ölçüm yapılırsa sonuçlar benzer çıkar. Bir ölçeğin güvenilirlik derecesi ne kadar yüksek olursa, verilerin de aynı derecede güvenilirliğini sağlar. Güven analizi uygulamalarında en sık kullanılan yöntem Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısıdır. Bu yöntemde ölçeği oluşturan her ifadenin diğer ifadelerle arasındaki ilişki bir katsayı ile hesaplanmaktadır. Bir ölçeğin güvenilirliğinde,  $\alpha$  katsayısına bağlı olarak ele alınan kriterler aşağıda belirtilmiştir (Filiz, 2011, s.40; Tosyalı, 2016, s. 103-104):

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  - ölçek güvenilir değil.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  - ölçek düşük güvenilirlikte.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  - ölçek oldukça güvenilir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  - ölçek yüksek derecede güvenilir.

Araştırmada tüm değişkenlere, “scale if item deleted” yöntemi ile güvenilirlik analizi uygulanarak güvenilirliği test edilmiştir. Yalnızca 9. ve 13. değişkenler

güvenirligi düşürdüğü için analizden çıkartılmıştır. Analizden çıkarılan değişkenlerin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,775 ve 0,790'dır. Bu işlem sonucunda elde edilen nihai **Cronbach Alpha katsayısı 0,790** olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi ise, ölçekte bulunan her bir değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerini inceleyerek çok sayıda değişkeni bir arada toplayıp, kavramsal olarak anlam taşıyan az sayıda yeni değişkenler bulmayı amaçlayan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenden çıkarılacak bir özetin oluşmasını ve değişkenlerin daha az sayıda faktör setlerinde gruplanmasını amaçlamaktadır. Faktör analizine başlamadan önce ise, verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olup olmadığını belirlemek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testleri yapılmıştır. Araştırmada örneklem sayısının yeterli olarak sayılabilmesi için, tavsiye edilen değer 0,60'dır. Sonucun bu değer altında olmaması beklenmektedir. Faktör analizinde eldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek için, Bartlett testi kullanılır. Elde edilen sonucun  $p < 0,05$  olması, verilerin faktör analizi için uygunluk sergilediğini göstermektedir (Tosyalı, 2016, s. 104; Akkuş & Erdem, 2013, s. 642).

**Tablo 4.9 KMO ve Bartlett Testlerine İlişkin Sonuçlar**

<b>Faktör</b>	<b>KMO Testi</b>	<b>Bartlett</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,812		,000
Duygusal Bağlılık	,724		,000
Devam Bağlılığı	,648		,000
Normatif Bağlılık	,825		,000
<b>İş Performansı</b>	,799		,000

Tablo 4.9'da göre, KMO testi sonucunda elde edilen değerler, örneklem büyüklüğünde faktör analizine uygun yeterli büyüklüğün sağlanmış olduğunu göstermektedir. Yapılan Bartlett testi sonucunda elde edilen değerlerin (,000) ise

0,05 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmüş olup, bu da araştırmadaki veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş performansı ölçeklerine ait faktör analizleri Tablo 4.10'da yer almaktadır. Ölçeklerin boyutları literatürde belirtildiği için ifadeler yeniden faktör analizine alınmadan, her faktöre dâhil olan değişkenler için ayrı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlerin ilgili faktöre dâhil olmasını sağlayan faktör yükleri ile ölçeğin güvenilirliğini incelemek amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analizler neticesinde, ilgili değişkenlerin hiçbir faktörde ölçek güvenilirliğini olumsuz etkilemediği tespit edilmiştir. Bu nedenle başka bir değişken çıkartılmadan faktör analizi tamamlanmıştır.

Faktörlere verilen isimler tablonun birinci sütununda ve ikinci sütunda her faktöre dâhil olan değişkenler bulunmaktadır. Üçüncü sütunda değişkenlerin dâhil oldukları faktöre katılımını sağlayan faktör yükleri, dördüncü sütunda ise faktörlerin güvenilirlik düzeyleri bulunmaktadır. Normatif bağlılık, iş performansı faktörleri görüleceği üzere çok yüksek bir güvenilirlik seviyesine sahiptir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı faktörlerinin güvenilirliği de istatistiki açıdan yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.10 Faktör Analizi Sonuçları**

Değişken	Faktör Yükü				Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
	Duysusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İş Performansı		
S.1	,700				<b>46,424</b>	<b>,767</b>
S.2	,668					
S.3	,701					
S.4	,768					
S.5	,524					
S.6	,703					
S.7		,612			<b>48,011</b>	<b>,728</b>
S.8		,687				
S.10		,780				
S.11		,723				
S.12		,649				
S.14			,755		<b>59,424</b>	<b>,827</b>

S.15			,727			
S.16			,745			
S.17			,852			
S.18			,770			
S.19				,815		
S.20				,922		
S.21				,875		
S.22				,916	<b>78,001</b>	<b>,903</b>

#### 4.2.2.2 Örgütsel Bağlılık Betimleyici İstatistikler

Tablo 4.11’ de 3 faktörü temsil eden toplam 16 değişkene katılımcıların verdiği cevaplar; frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerlerine göre incelenmiştir.

**Tablo 4.11 Örgütsel Bağlılık Faktöründeki İfadelerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>S1</b>	8	5,4	17	11,6	34	23,1	59	40,1	29	19,7	3,57	1,098
<b>S2</b>	10	6,8	16	10,9	13	8,8	65	44,2	43	29,3	3,78	1,179
<b>S3</b>	8	5,4	37	25,2	23	15,6	45	30,6	34	23,1	3,41	1,243
<b>S4</b>	8	5,4	36	24,5	17	11,6	45	30,6	41	27,9	3,51	1,279
<b>S5</b>	10	6,8	26	17,7	46	31,3	49	33,3	16	10,9	3,24	1,081
<b>S6</b>	11	7,5	31	21,1	20	13,6	48	32,7	37	25,2	3,47	1,278
<b>S7</b>	14	9,5	20	13,6	24	16,3	64	43,5	25	17,0	3,45	1,200
<b>S8</b>	15	10,2	29	19,7	31	21,1	55	37,4	17	11,6	3,20	1,187
<b>S10</b>	34	23,1	46	31,3	22	15,0	33	22,4	12	8,2	2,61	1,285
<b>S11</b>	23	15,6	42	28,6	27	18,4	42	28,6	13	8,8	2,86	1,242
<b>S12</b>	23	15,6	44	29,9	40	27,2	31	21,1	9	6,1	2,72	1,145
<b>S14</b>	20	13,6	47	32,0	32	21,8	35	23,8	13	8,8	2,82	1,198
<b>S15</b>	34	23,1	37	25,2	27	18,4	33	22,4	16	10,9	2,73	1,332

<b>S16</b>	9	6,1	21	14,3	37	25,2	52	35,4	28	19,0	3,47	1,137
<b>S17</b>	16	10,9	26	17,7	24	16,3	55	37,4	26	17,7	3,33	1,262
<b>S18</b>	11	7,5	28	19,0	43	29,3	43	29,3	22	15,0	3,25	1,152

Tablo 4.11’ de araştırmada örgütsel bağlılık ile ilgili bulunan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler bulunmaktadır. Toplam 16 soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, duygusal bağlılık faktörünün içerdiği değişkenler arasında ortalama açısından en yüksek değere sahip değişken “alıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm” ifadesi olmuştur. Bu durum katılımcıların iş hayatlarında sorumluluk sahibi bireyler olduğunu, buldukları kurumların sorunlarını benimsediklerini göstermektedir.

Devam bağlılığı faktörünün içerdiği değişkenler arasında ortalama açısından en yüksek değere sahip olan “şu an çalıştığım kurumdaki işimden ayrılmak istesem bile bu güç olurdu” ifadesidir. Bu durum çalışanların örgütte üyeliklerini sürdürmenin gerekli olduğuna inandıklarını gösterir. Örgütten ayrıldıkları takdirde ortaya çıkabilecek olan olumsuz şartları fazlasıyla önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Normatif bağlılık faktörünün içerdiği değişkenler arasında ortalama açısından en yüksek değere sahip olan “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” ifadesi olmuştur. Bu sonuç çalışanların örgütlerine ahlaki bakış açısıyla baktıklarını ve bu nedenle örgüt üyeliğini sürdürmelerinin doğru olduğuna inandıklarını göstermektedir. Ayrıca burada dikkat çeken bir husus ta şudur; katılımcıların “Kurumuma duyduğum sorumluluk duygusu sebebiyle şuanda ayrılmayı düşünmem” ifadesine %37,4 oranında katılmalarıdır. Bunun nedeni literatürde bahsedilen, tanıdık vasıtası ile işe giren (eş-dost referansı) kişi, referans olan kişi ya da kişileri düşünerek onları mahcup etmemek amacıyla işlerine devam etmelerinden kaynaklanabilir. Bu durumun araştırmanın yapıldığı firmalarda normatif bağlılığın oluşumunda etkili olduğu söylenebilir. İkinci bir neden ise, çalışanların örgütün kendisine karşı sağladığı imkânların karşılığını verme hissinin varlığı olabilir.

#### 4.2.2.3 İş Performansı Betimleyici İstatistikler

Tablo 4.12’de iş performansı ölçeğinde bulunan değişkenlerin betimleyici istatistikleri yer almaktadır.

**Tablo 4.12 İş Performansı Faktöründeki İfadelerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>S19</b>	3	2,0	5	3,4	4	2,7	69	46,9	66	44,9	4,29	0,846
<b>S20</b>	9	6,1	8	5,4	9	6,1	64	43,5	57	38,8	4,03	1,107
<b>S21</b>	11	7,5	4	2,7	13	8,8	63	42,9	56	38,1	4,01	1,123
<b>S22</b>	4	2,7	6	4,1	11	7,5	63	42,9	63	42,9	4,19	0,939

Çalışanların iş performansının ölçüldüğü ölçekte bulunan değişkenlerin betimleyici istatistik analizleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Toplam dört ifadeye ait veriler incelendiğinde değişkenlerin hepsinin ortalama değeri 4’ün üzerindedir. Standart sapma değerlerinin de düşük ve birbirine yakın değerler olması katılımcıların cevaplarında çok fazla dağılım olmadığını da bir göstergesidir. Performans hakkındaki ifadeler katılımcıların çoğunluğunun katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında yanıtlar verdiği, görülmektedir. Buradan çalışanların örgütlerin beklentilerini fazlasıyla karşıladıklarını düşündükleri, ayrıca çalışmayı seven insanlar oldukları anlaşılmaktadır.

#### 4.2.2.4 Demografik ve Kişisel Özelliklere Göre Fark Testleri

Katılımcıların demografik özellikleri arasında örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık faktörleri ve iş performansı faktörü bakımından farklılaşma olup olmadığı durumu incelenecektir. Bu analizlere başlayabilmek için, öncelikle elde edilen verilere normallik testi uygulanmış ve normal dağılım olmadığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda faktörlerde cinsiyet ve medeni durumlar arasında anlamlı farkın varlığını saptamak için Mann-Whitney U, diğer demografik veriler arasında (yaş, eğitim düzeyi, aylık



kazanç, örgütte çalışma süresi, görev, sektörde toplam çalışma süresi) anlamlı bir fark olup olmadığını görebilmek için ise Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

Faktörler bakımından cinsiyetler arasında farklılık olup olmadığını gösteren anlamlılık tablosu Tablo 4.13'te, sıralama değerlerini gösteren tablo, Tablo 4.14'te yer almaktadır.

**Tablo 4.13 Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Mann-Whitney U	1642,000	1727,000	1710,500	1712,500
Wilcoxon W	2107,000	2192,000	2175,500	8615,500
Z	-,544	-,135	-,214	-,209
Anlamlılık	<b>,586</b>	<b>,893</b>	<b>,830</b>	<b>,834</b>

**Tablo 4.14 Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sıralama Değerleri**

	<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Sum of Ranks</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	30	70,23	2107,00
	Erkek	117	74,97	8771,00
	Total	147		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	30	73,07	2192,00
	Erkek	117	74,24	8686,00
	Total	147		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	30	72,52	2175,50
	Erkek	117	74,38	8702,50
	Total	147		
<b>İş Performansı</b>	Kadın	30	75,42	2262,50
	Erkek	117	73,64	8615,50
	Total	147		

Tablo 4.13'e göre; cinsiyetler arasında, hiçbir faktör bakımından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

**Tablo 4.15 Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Mann-Whitney U	2171,000	1761,500	1975,000	2264,500
Wilcoxon W	3347,000	2937,500	3151,000	7214,500

Z	-,849	-2,546	-1,661	-,472
Anlamlılık	<b>,396</b>	<b>,011</b>	<b>,097</b>	<b>,637</b>

**Tablo 4.16 Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sıralama Değerleri**

	<b>Medeni Durumunuz</b>	N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Evli	99	76,07	7531,00
	Bekâr	48	69,73	3347,00
	Total	147		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Evli	99	80,21	7940,50
	Bekâr	48	61,20	2937,50
	Total	147		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Evli	99	78,05	7727,00
	Bekâr	48	65,65	3151,00
	Total	147		
<b>İş Performansı</b>	Evli	99	72,87	7214,50
	Bekâr	48	76,32	3663,50
	Total	147		

Tablo 4.15'e göre; medeni durumlar arasında, devam bağlılığı faktörü bakımından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Tablo 4.16'ya bakıldığında ise, evli çalışanların devam bağlılıklarının bekâr çalışanlara göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.17 Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Ki-Kare	5,042	16,001	12,217	8,778
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık	<b>,169</b>	<b>,001</b>	<b>,007</b>	<b>,032</b>

**Tablo 4.18 Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri**

	<b>Yaşınız</b>	N	Mean Rank
<b>Duygusal Bağlılık</b>	18-25	16	75,00
	26-35	66	79,92

	36-45	49	72,36
	46 ve üzeri	16	53,63
	Total	147	
	18-25	16	45,69
	26-35	66	69,28
<b>Devam Bağlılığı</b>	36-45	49	80,48
	46 ve üzeri	16	101,94
	Total	147	
	18-25	16	78,63
	26-35	66	84,22
<b>Normatif Bağlılık</b>	36-45	49	68,05
	46 ve üzeri	16	45,44
	Total	147	
	18-25	16	89,44
	26-35	66	80,05
<b>İş Performansı</b>	36-45	49	67,60
	46 ve üzeri	16	53,19
	Total	147	

Tablo 4.17'ye göre; yaş grupları arasında devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş performansı faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Farklılığı yaratan grupları elde etmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Mann Whitney U testi sonucuna göre, 18-25 yaş grubunun diğer gruplara göre devam bağlılığının daha düşük olduğu görülmüştür. Yine diğer yaş grupları arasındaki farklara bakıldığında en yüksek devam bağlılığının ise 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu anlaşılmaktadır. 36-45 yaş grubu ile 46 ve üzeri yaş grubu arasında dahi, devam bağlılığında yaşa oranla bir artış gözlemlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yaşla birlikte devam bağlılığının da artış gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılığın ise, yaş arttıkça azaldığı gözlemlenmiştir. Çalışanların iş performansı faktöründe de, 18-25 yaş grubuna göre 36-45, 46 ve üzeri yaş gruplarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. 26-35 yaş grubu ile 46 ve üzeri yaş grubunda da aynı şekilde, yaş ilerledikçe azalan iş performansı dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.19 Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Ki-Kare	2,380	9,731	2,444	4,593

Serbestlik Derecesi	5	5	5	5
Anlamlılık	,795	,083	,785	,468

**Tablo 4.20 Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri**

	Eğitim Düzeyiniz	N	Mean Rank
<b>Duygusal Bağlılık</b>	İlköğretim	5	58,50
	Lise	41	68,20
	Önlisans	35	74,53
	Lisans	55	77,79
	Yüksek Lisans	9	84,06
	Doktora	2	73,00
	Total	147	
	<b>Devam Bağlılığı</b>	İlköğretim	5
Lise		41	81,10
Önlisans		35	80,33
Lisans		55	67,51
Yüksek Lisans		9	48,39
Doktora		2	42,25
Total		147	
<b>Normatif Bağlılık</b>		İlköğretim	5
	Lise	41	73,41
	Önlisans	35	74,06
	Lisans	55	74,32
	Yüksek Lisans	9	80,89
	Doktora	2	30,50
	Total	147	
	<b>İş Performansı</b>	İlköğretim	5
Lise		41	76,17
Önlisans		35	71,01
Lisans		55	76,41
Yüksek Lisans		9	77,56
Doktora		2	15,75
Total		147	

Tablo 4.19'a göre; eğitim durumları arasında hiçbir faktör bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 4.21 Aylık Kazanç Düzeyine Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Ki-Kare	10,189	6,961	2,050	8,061
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4
Anlamlılık	<b>,037</b>	<b>,138</b>	<b>,727</b>	<b>,089</b>

**Tablo 4.22 Aylık Kazanç Düzeyine Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri**

	<b>Aylık Kazancınız</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1300-2000 TL	39	69,76
	2001-3000 TL	38	82,49
	3001-4000 TL	38	61,36
	4001-5000 TL	16	70,88
	5001 TL ve üzeri	16	97,34
	Total	147	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1300-2000 TL	39	61,46
	2001-3000 TL	38	83,11
	3001-4000 TL	38	80,78
	4001-5000 TL	16	76,31
	5001 TL ve üzeri	16	64,53
	Total	147	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1300-2000 TL	39	76,49
	2001-3000 TL	38	78,18
	3001-4000 TL	38	65,63
	4001-5000 TL	16	75,44
	5001 TL ve üzeri	16	76,44
	Total	147	
<b>İş Performansı</b>	1300-2000 TL	39	84,31
	2001-3000 TL	38	80,36
	3001-4000 TL	38	59,67
	4001-5000 TL	16	68,81
	5001 TL ve üzeri	16	73,00
	Total	147	

Tablo 4.21'e göre; aylık kazanç düzeyine göre duygusal bağlılık faktörü açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aylık kazançları 1300-2000 TL olan çalışanlar ile 5001 ve üzeri olanlar arasında kazanç arttıkça duygusal bağlılığın da

artış gösterdiği görülmektedir. 3001-4000 TL ile 5001 üzeri arasında da anlamlı bir farklılık gözükmemekte olup, kazanç arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Sonuç olarak, aylık kazancı 5001 TL ve üzeri olan katılımcılar duygusal bağlılık düzeyleri en yüksek olan gruptur.

**Tablo 4.23 Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Ki-Kare	15,516	20,931	13,519	20,820
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4
Anlamlılık	<b>,004</b>	<b>,000</b>	<b>,009</b>	<b>,000</b>

**Tablo 4.24 Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri**

	<b>Örgütte Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1 yıldan az	33	78,58
	1-5 yıl	58	81,93
	6-10 yıl	30	77,17
	11-15 yıl	17	56,09
	15 yıldan fazla	9	29,39
	Total	147	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1 yıldan az	33	54,03
	1-5 yıl	58	71,67
	6-10 yıl	30	78,67
	11-15 yıl	17	87,09
	15 yıldan fazla	9	121,94
	Total	147	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1 yıldan az	33	84,73
	1-5 yıl	58	79,89
	6-10 yıl	30	69,20
	11-15 yıl	17	64,00
	15 yıldan fazla	9	31,61
	Total	147	
<b>İş Performansı</b>	1 yıldan az	33	81,08
	1-5 yıl	58	83,07
	6-10 yıl	30	72,88
	11-15 yıl	17	59,79
	15 yıldan fazla	9	20,17
	Total	147	

Tablo 4.23'e göre; kurumda çalışma sürelerine göre tüm faktörler bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini anlayabilmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, aynı kurumda 15 yıldan fazladır çalışan grubun 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma sürelerindeki gruplara göre duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür. Devam bağlılığında ise 1 yıldan az çalışanlar yani örgütlerinde yeni olanlar ile 6-10 yıl, 11-15 yıl, ve 15 yıldan fazladır aynı örgütte çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Örgütte çalışma süresinin artması ile devam bağlılığının da arttığı görülmektedir. Ayrıca 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışma sürelerine sahip kişiler ile 15 yıldan fazladır aynı örgütte çalışanlar ile de farklılıklar tespit edilmiş ve 15 yıldan fazla aynı örgütte çalışanların devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların normatif bağlılıklarında, aynı kurumda 15 yıldan fazladır çalışan grubun 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür. İş performansı faktöründe rastlanan farklılıklar, normatif bağlılık faktörü ile aynı şekilde ilerlemiştir. 15 yıldan fazladır çalışan grubun performansının 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.25 Görev Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri**

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İş Performansı
Ki-Kare	28,177	9,961	14,858	2,950
Serbestlik Derecesi	6	6	6	6
Anlamlılık	,000	,126	,021	,815

**Tablo 4.26 Görev Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri**

	Göreviniz	N	Mean Rank
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Uzman	35	69,03
	Operasyon Sorumlusu	24	65,90
	İthalat-İhracat Sorumlusu	2	132,00
	Antrepo Sorumlusu	31	54,58
	Mali İşler Uzmanı	10	83,00
	Departman Yöneticisi	25	107,96
	Diğer	20	69,78
	Total	147	
	Uzman	35	63,80

<b>Devam Bağlılığı</b>	Operasyon Sorumlusu	24	83,17
	İthalat-İhracat Sorumlusu	2	66,75
	Antrepo Sorumlusu	31	72,53
	Mali İşler Uzmanı	10	86,65
	Departman Yöneticisi	25	61,96
	Diğer	20	92,58
	<b>Total</b>	<b>147</b>	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Uzman	35	68,51
	Operasyon Sorumlusu	24	78,69
	İthalat-İhracat Sorumlusu	2	89,00
	Antrepo Sorumlusu	31	54,03
	Mali İşler Uzmanı	10	103,80
	Departman Yöneticisi	25	85,10
	Diğer	20	78,65
<b>Total</b>	<b>147</b>		
<b>İş Performansı</b>	Uzman	35	72,31
	Operasyon Sorumlusu	24	74,90
	İthalat-İhracat Sorumlusu	2	77,50
	Antrepo Sorumlusu	31	66,76
	Mali İşler Uzmanı	10	70,65
	Departman Yöneticisi	25	85,34
	Diğer	20	74,25
<b>Total</b>	<b>147</b>		

Tablo 4.25'te çalışanların görev durumlarında göre yalnızca duygusal ve normatif bağlılık faktörleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Departman yöneticileri ve ithalat-ihracat sorumlularının duygusal bağlılıklarının diğer görevlerdeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılardan departman yöneticileri, ithalat-ihracat sorumluları ve mali işler uzmanlarının normatif bağlılıklarının diğer görevlerde bulunan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.27 Sektörde Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Anlamlılık Değerleri**

	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>İş Performansı</b>
Ki-Kare	8,301	13,971	2,931	8,592
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4
Anlamlılık	<b>,081</b>	<b>,007</b>	<b>,569</b>	<b>,072</b>



**Tablo 4.28 Sektörde Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sıralama Değerleri**

	<b>Lojistik sektöründe toplam kaç yıldır çalışmaktasınız?</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1 yıldan az	16	76,94
	1-5 yıl	49	75,81
	6-10 yıl	34	79,57
	11-15 yıl	26	81,42
	15 yıldan fazla	22	50,45
	Total	147	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1 yıldan az	16	64,41
	1-5 yıl	49	60,37
	6-10 yıl	34	74,53
	11-15 yıl	26	95,23
	15 yıldan fazla	22	85,43
	Total	147	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1 yıldan az	16	80,34
	1-5 yıl	49	73,99
	6-10 yıl	34	79,46
	11-15 yıl	26	73,85
	15 yıldan fazla	22	61,16
	Total	147	
<b>İş Performansı</b>	1 yıldan az	16	81,09
	1-5 yıl	49	80,53
	6-10 yıl	34	73,62
	11-15 yıl	26	77,31
	15 yıldan fazla	22	50,98
	Total	147	

Tablo 4.27'ye göre faktörler arasından yalnızca devam bağlılığı faktöründe sektörde toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aynı sektörde 1 yıldan az çalışanlar ile 11-15 yıldır çalışanlar arasında ve 1-5 yıl ile 11-15 yıl ve 15 yıldan fazladır çalışanlar arasında anlamlı çalışma süresi arttıkça devam bağlılığının da arttığı görülmüştür. Bu sonuç; yaş ile aynı kurumda çalışma süresi arttıkça devam bağlılığının da artış gösterdiği sonucunu desteklemektedir.

#### 4.2.2.5 Faktörler Arası İlişkiler

Bu araştırmanın genel amacı, örgütsel bağlılık kavramının iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek ve performansını arttırmak isteyen örgütlerin hangi stratejileri uygulamaları gerektiğine ilişkin fikir verebilmektir. Ancak, çalışma kapsamında elde edilen faktörlerin sadece iş performansı üzerinde değil, birbirleri üzerinde de etkili olabilecekleri unutulmamalıdır. Bu nedenle yalnızca iş performansı değil, faktörlerin tamamının aralarındaki olası ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla yapılan Spearman korelasyon analizi Tablo 4.29’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.29 Faktörlerin Spearman Korelasyon Analizi**

			<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
Spearman's rho	<b>Duygusal Bağlılık</b>	Korelasyon Katsayısı			
		Anlamlılık			
	<b>Devam Bağlılığı</b>	Korelasyon Katsayısı	-,235**		
		Anlamlılık	0,004		
	<b>Normatif Bağlılık</b>	Korelasyon Katsayısı	,435**	0,074	
		Anlamlılık	0,000	0,374	
	<b>İş Performansı</b>	Korelasyon Katsayısı	,285**	-,261**	,224**
		Anlamlılık	0,000	0,001	0,006

Tablo 4.29’da en yüksek korelasyonun duygusal bağlılık ile iş performansı arasında olduğu görülmektedir. İki faktör arasındaki %28’lik korelasyon, bu iki faktörün pozitif yönde doğrusal bir ilişkiye sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuca göre, duygusal bağlılığı fazla olan çalışanların iş performanslarının bağlılıklarından olumlu etkilendiği ifade edilebilir. Benzer biçimde normatif bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü %22’lik korelasyon bulunmaktadır.

Normatif bağlılık arttıkça iş performansı da pozitif yönde artmaktadır. Fakat devam bağlılığı ile iş performansı arasında da ise ters yani negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani devam bağlılığı arttıkça iş performansı azalmaktadır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam boyutları ile iş performansı

arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre; H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Ayrıca normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında %43'lük pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Bu korelasyon iki faktörün pozitif yönlü bir şekilde birbirlerini etkilediklerini göstermektedir. Devam bağlılığının ise duygusal bağlılık ile arasında %23'lük negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu durum çalışanlarda duygusal bağlılık arttıkça devam bağlılığının azaldığını ya da devam bağlılığı arttıkça duygusal bağlılığın azaldığını belirtmektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını belirlemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır.  $R^2$  değerine göre model, bağımlı değişkenin yaklaşık %22'sini açıklamaktadır.

**Tablo 4.30 Regresyon Analizi Özeti**

Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Std. Hata	F Tesi (ANOVA)	Anlamlılık (p)
1	,487	,237	,221	,78442	14,788	,000

## 5 TARTIŞMA

Araştırmada katılımcıların 117'si erkek 30'u kadındır. Cinsiyete göre erkek katılımcıların fazla olması araştırmanın yapıldığı sektörden kaynaklanabilir. Lojistik sektöründe erkek çalışan yoğunluğu, araştırmadaki cinsiyete göre dağılım sonucunda etkili olmuştur. Medeni duruma bakıldığında evli katılımcıların oranı %67,3, bekâr katılımcıların oranı ise 32,7'dir. Çalışanların büyük çoğunluğu aile sorumluluğuna sahip kişilerden oluşmaktadır. Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%44,9) 26-35 yaş arasında, %33,3'ü 36-45 yaş arasında, %10,9'u 18-25 yaş aralığında yine %10,9'u 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük bir bölümü 26-45 yaş aralığında olan genç ve orta yaşlı bireylerdir. Eğitim düzeylerine göre katılımcılar incelendiğinde; %37,4'ünün lisans, %27,9'unun lise, %23,8'inin önlisans, %6,1'inin yüksek lisans, %3,4'ünün ilköğretim, %1,4'ünün doktora mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Yaş aralığının ağırlıklı olarak 26-45 olduğu düşünülürse, orta düzey bir eğitim seviyesi olduğu söylenebilir. Katılımcıların aylık kazanç düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde; %26,5'i 1300-2000 TL arasında, %25,9'u 2001-3000 TL arasında, %25,9'u 3001-4000 TL arasında, %10,9'u 4001-5000 TL arasında, %10,9'u 5001 TL ve üzerinde gelire sahiptir. Görüldüğü üzere 3000 TL ve altında aylık kazanç sağlayan katılımcıların oranı %52,4'tür. Katılımcıların araştırmanın yapıldığı esnada örgütte bulunma sürelerine bakıldığında; %39,5'i 1-5 yıl arasında, %22,4'ü 1 yıldan az, %20,4'ü 6-10 yıl arasında, %11,6'sı 11-15 yıl arasında, %6,1'i 15 yıldan fazladır aynı örgütte çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (%61,9) 1 yıldan az-5 yıl arasında aynı örgütte çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı lojistik firmalarında çalışan devir hızının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. PERYÖN Şubat 2016 "Çalışan devir oranı araştırması" ile çalışan devir oranı yüksek sektörler arasında lojistik sektörünün de (%53'lük oranla) yer aldığı belirtilmiştir. Bu çalışma, araştırmamızdaki sonucu destekler niteliktedir. Katılımcıların sahip oldukları meslek dağılımlarına bakıldığında %23,8'ini uzmanlar, %21,1'ini antrepo sorumluları, %17,0'ini departman yöneticileri, %16,3'ini operasyon sorumluları, %13,6'sını diğer

meslek gruplarındaki çalışanlar, %6,8'ini mali işler uzmanları, %1,4'ünü ise ithalat-ihracat sorumluları oluşturmaktadır. Araştırmada uzman, antrepo sorumlusu ve departman yöneticileri çoğunluğu oluşturmaktadır. Hem yönetici hem de alt çalışanların katılımının sağlandığı görülmektedir. Katılımcıların lojistik sektöründe toplam çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların %33,3'ü 1-5 yıl arası, %23,1'i 6-10 yıl arası, %17,7'si 11-15 yıl arası, %15,0'i 15 yıldan fazla çalışandan, %10,9'u ise 1 yıldan az süredir aynı sektörde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında 1 yıldan az ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %67,3'tür. Katılımcıların genç ve orta yaşlı kesimden oluşmasının sektörde çalışma süresinde etkili olduğu söylenebilir.

Bir sonraki aşamada, kullanılan ölçeklerde bulunan değişkenlere güvenilirlik analizi yapılmış, güvenilirliği düşürdüğü için 9. ve 13. İfadeler anketten çıkarılarak sonuç olarak elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,790 olmuştur. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırma anketinde örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında, duygusal bağlılık faktörünün içerdiği değişkenler arasında 3,78 ortalama ile en yüksek değere sahip değişken "Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm" olmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun verdikleri cevaplardan bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, iş hayatında görevleri ile ilgili sorumluluk sahibi bireyler olduğunu, buldukları kurumların sorunlarını benimsediklerini göstermektedir. İkinci sırada 3,57 ortalama ile "Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım" ifadesi bulunmaktadır. Ayrıca duygusal bağlılık ifadelerine verilen yanıtlarda neredeyse hepsinin ortalaması yüksektir. Çalışanların genel olarak bakıldığında örgütlerinden memnun olmaları ve orada bir gelecek düşünmeleri örgüt açısından olumlu bir neticedir. Sonuç olarak, örgütte duygusal bağlılığın varlığından ve diğer boyutlara göre fazla olduğundan bahsedilebilir.

Devam bağlılığı faktörünün içerdiği değişkenler arasında 3,45 ortalama ile en yüksek değere sahip olan "Şu an çalıştığım kurumdaki işimden ayrılmak istesem bile bu güç olurdu." ifadesidir. Daha sonra 3,20 ortalama ile "Çalıştığım kurumdan şuanda ayrılırsam, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir" ifadesine

katılım oranları da yüksek görünmektedir. Bu durumdan, çalışanların örgütte üyeliklerini sürdürmenin gerekli olduğunu düşündükleri ve örgütten ayrıldıkları takdirde, ortaya çıkabilecek olan maliyetleri ya da diğer olumsuz şartları fazlasıyla önemsedikleri anlaşılmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun (%67,3) evli olmasının bu durumda payı olduğu düşünülebilir. Alışılmış düzeni bozmak istemedikleri ve değişikliği büyük bir risk olarak algıladıkları görülmektedir. Hofstede'nin (1980) belirsizliklerden kaçınan ülkeler arasında Türkiye'nin de olduğunu bildirdiği araştırmasının, bu çalışmada etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcılar “Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ortaya çıkaracağı az sayıdaki olumsuz sonuçlardan birisi, başka yerlerde iş imkânlarının azlığıdır” ifadesine %44,2 oranında kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Çalışan devir hızı yüksek olan bir sektör olduğundan çalışanların başka örgütlerde iş imkânlarının varlığından haberdar oldukları anlaşılmaktadır.

Normatif bağlılık faktörünün içerdiği değişkenler arasında 3,47 ortalama ile en yüksek değere sahip değişken ise, “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ifadesi olmuştur. Bu sonuç, çalışanların örgütlerine ahlaki bakış açısıyla baktıklarını ve bu nedenle örgüt üyeliğini sürdürmelerinin doğru olduğuna inandıklarını göstermektedir. Ayrıca burada dikkat çeken bir husus ta şudur; katılımcılar “Kurumuma duyduğum sorumluluk duygusu sebebiyle şuanda ayrılmayı düşünmem” ifadesine %37,4 oranında katılmaktadırlar. Bu durum, literatürde bahsedilen tanıdık vasıtası ile işe giren (eş-dost referansı) kişi, referans olan kişi ya da kişileri düşünerek onları mahcup etmemek amacıyla işlerine devam etmelerinden ya da çalışanların örgütün kendisine sağladığı imkânların karşılığını verme isteğinden kaynaklanabilir. Bu iki nedenin araştırmanın yapıldığı firmalarda normatif bağlılığın oluşumunda etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların duygusal bağlılıklarının fazla olması normatif bağlılığın oluşumunda da etkili gözükmektedir.

Çalışanların iş performansının ölçüldüğü ölçekte bulunan değişkenlerin betimleyici istatistik sonuçlarına göre, standart sapma değerlerinin düşük ve birbirine yakın değerler olması katılımcıların cevaplarında çok fazla dağılım olmadığını bir göstergesidir. Performans hakkındaki ifadeler katılımcıların çoğunluğunun katılmıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında yanıtlar verdiği tespit edilmiştir. Buradan çalışanların örgütlerin beklentilerini fazlasıyla karşıladıklarını düşündükleri,

ayrıca çalışmayı seven insanlar oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, araştırma yapılan örgütlerde olumlu bağlılık boyutlarının ağırlıklı olduğunu ve bunun iş performansına da yansıdığını göstermektedir.

Araştırmada daha sonra demografik ve kişisel özelliklere göre fark testleri yapılmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ve iş performanslarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bireylerin kadın ya da erkek olmaları örgütsel bağlılıkları ve iş performanslarında fark yaratmamaktadır.

Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Evli çalışanların devam bağlılıkları bekâr çalışanlara göre daha fazladır. Devam bağlılığın evli çalışanlarda daha yüksek düzeyde görülmesinin sebepleri; sorumluluklarının fazla olması, kişi örgütünden ayrılırsa ailesi ile birlikte etki altına gireceği durumu düşünmesi, alışılmış düzen gibi etkenlerin varlığıdır. Katılımcılar, hayatlarında oluşacak değişikliğinin içerdiği belirsizlik nedeniyle risk almamayı tercih ediyor olabilirler.

Çalışanların yaş gruplarına göre devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş performansı düzeylerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların yaşla birlikte devam bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmektedir. En yüksek devam bağlılığı 46 ve üzeri yaş grubunda, en düşük devam bağlılığı ise 18-25 yaş grubunda görülmüştür. Alışılmış düzen burada da etkili olmaktadır. Yaş ilerledikçe yeni çalışma arkadaşlarına, yeni bir çevreye uyum hakkında daha çok zorlanacaklarını düşünebilirler. Normatif bağlılığın ise, yaş arttıkça düştüğü gözlemlenmiştir. Bu durum, eş-dost referansı ile işe girişlerin fazlasıyla etkisinin olabileceğini ve dolayısıyla ilk yıllarda örgüte karşı sorumluluk hissi yaratan durumların karşılığını verme isteğinin olabileceğini göstermektedir. Çalışanların iş performansları ile yaş grupları arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş arttıkça iş performansında da düşüş gerçekleştiği görülmüştür. Olumlu bağlılık boyutlarının düşüşe geçtiği süreçte performans da düşüş göstermektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş performansı faktörleri ile ilişkisi incelendiğinde; eğitim durumları arasında hiçbir faktörde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Çalışanların aylık kazanç düzeyleri ile tüm faktörler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; yalnızca duygusal bağlılık değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların kazançları arttıkça duygusal bağlılıklarının da artış gösterdiği ve yüksek maaş alan çalışanların en yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanlar aile sorumluluğuna sahip bireyler olduklarından aldıkları maaşa ayrıca daha çok önem verdikleri ve aldıkları maaş ne kadar fazla olursa o kadar duygusal bağlılıklarının arttığı anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışan devir hızının yüksek olması dolayısıyla da en yüksek maaşı aldıkları örgüte duygusal boyutta daha çok bağlanmaları da beklenen bir durumdur.

Kurumda çalışma süresi ve tüm faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde ise, çalışma süresi ile tüm faktörlerde anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. Çalışanların aynı kurumda çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılıklarının azaldığı fakat devam bağlılığının ise artış gösterdiği görülmüştür. Çalışanlar aynı kurumda uzun süre devam edince duygusal olarak örgütten kopmaktadır. Örgüt meselelerini kendi meseleleri gibi görmemektedirler. Fakat alışılmış düzeni bozmak istememeleri, yaşayabilecekleri belirsizliklerden dolayı da örgütte kalmaya devam etmektedirler. Çalışanların ilk yıllarda normatif bağlılığının yüksek olduğu fakat kurumda çalışma süresi arttıkça normatif bağlılıklarının da düşüş gösterdiği anlaşılmaktadır. Burada da araştırmanın yapıldığı örgütlerde eş-dost referansları ile işe girişlerin fazla olabileceğinin fakat zamanla örgütü yüzüstü bırakmamak, referans olan kişileri mahcup etmeme düşüncesinin kaybolduğu görülmektedir. İş performansı faktöründe de duygusal bağlılıkta olduğu gibi, aynı kurumda geçirilen süre arttıkça performans azalmaktadır. Bunda çalışanların aynı kurumda uzun süre çalışmalarının zamanla örgüte zorunluluk olarak baktıkları yani, bağlılık düzeyinin düşük bağlılık düzeyine doğru bir yönelim olduğu görülmüştür.

Çalışanların görevleri ile tüm faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde, departman yöneticilerinin ve ithalat-ihracat sorumlularının duygusal bağlılıklarının diğer görevlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İthalat-İhracat sorumlularının yalnızca iki kişi olmaları göz önüne alınarak burada değerlendirme dışında tutulabilir. Departman yöneticileri, işini daha çok seven, işini severek yapan katılımcılardır. Departman yöneticileri ayrıca performans değerlendirmeleri yapan



kişilerden biridir. En yüksek ücreti departman yöneticilerinin aldığı ve yüksek duygusal bağlılık düzeyinin de tespit edildiği göz önüne alınırsa, çalışanların aldıkları maaşı fazlasıyla önemsedikleri ve bunu en önemli duygusal bağlılık belirleyicilerinden biri olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca departman yöneticileri ve mali işler uzmanlarının normatif bağlılıkları, diğer görevlerde bulunan katılımcılara göre daha yüksektir.

Sektörde çalışma süresi ile tüm faktörler arasındaki ilişki sonuçlarına göre, bireylerin aynı sektörde işe devam etmelerinin devam bağlılıklarında artışa sebep olduğu, sektörde çalışma süresi arttıkça devam bağlılığının da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanlarda yaş ve örgütte çalışma süresinde de öne çıkan devam bağlılığının sonuçlarını destekler niteliktedir. Kişi, sektörde geçirdiği süre ne kadar uzun olursa o sektörde ve görevinde o kadar uzmanlaştığını düşünür. Sahip olduğu tecrübe mevcutken, bilmediği bir alanda çalışmaktan uzak durur. Bu nedenle değişikliklere çok açık değildir.

Araştırmamızın temel amacı örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisini saptamak olduğundan, faktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerini belirlemek, amacı ile yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif yönlü korelasyon elde edilmiştir. Bu iki bağlılık boyutunun pozitif yönde iş performansı ile ilişkili olduklarını göstermektedir. Bu sonuca göre, duygusal ve normatif bağlılığı fazla olan çalışanların iş performanslarının bu bağlılıklarından olumlu etkilendiği ifade edilebilir. Fakat devam bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani devam bağlılığı arttıkça iş performansı azalmaktadır ya da iş performansı arttıkça devam bağlılığı azalmaktadır yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam boyutları ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Araştırmamızda duygusal ve normatif bağlılığın birbiri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında da %43'lük pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Normatif bağlılığın çalışanlarda duygusal bağlılığın var olmasında da olumlu etki yarattığı gözlemlenmiştir. Bu durum çalışanların ahlaki bir yükümlülük olarak örgütte bulunmalarının aynı zamanda severek, benimseyerek örgütte bulunma

isteklerini de arttırdığını ve pozitif bir şekilde üyeliklerini sürdürdüklerini göstermektedir. Devam bağlılığının ise duygusal bağlılık ile arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum örgüte kalmanın sebebini karşılaştığı zorluklar olarak düşünen çalışanların, örgüte duygusal olarak bağlanamadıklarını ve örgütte kendi isteği ile severek bulunan çalışanların ise örgüte zorunluluk olarak bakmadıklarını göstermektedir.

Son olarak regresyon analizi ile iş performansı bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler tarafından %22 düzeyinde açıklandığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansları ile ilişki içerisinde olduğu ve en yüksek pozitif ilişkinin ise duygusal bağlılık ile ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça, iş performanslarının da artış göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Toplulukçu kültür yapısı olan ülkelerde duygusal bağlılığın öne çıkması beklenen bir durumdur. Duygusal bağlılık, iş performansı üzerinde ve genel iş hayatında en fazla olumlu sonuçlar ortaya çıkaran bağlılık boyutudur. Bu nedenle çalışmamızda en yüksek ilişkinin duygusal bağlılık ile sonuçlanması güzel bir sonuçtur. Özellikle de çalışan devir hızının yüksek olduğu sektörlerde. Çünkü çalışan devir hızının yüksek olması bağlılık düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle duygusal bağlılık gibi olumlu iş sonuçları ile ilişkili bağlılık boyutlarının devamlılığını sağlamak örgütler için önemlidir. Özellikle de bu tür sektörlerde çalışanların bağlılığı, örgütte devamlılığın ve nitelikli çalışanların varlığının korunmasında etkili olacaktır.

Örgütsel bağlılıktaki artış, çalışan devir hızındaki artışın önüne geçmede önemli bir adımdır. Duygusal bağlılıkta birey, çalıştığı ortamı, işini, arkadaşlarını, yöneticilerini ne kadar severse örgüte o kadar yakınlık hisseder. Ayrıca kazançların yaşattığı tatmin de bağlılığın sağlanması için gereklidir. Maddi ve manevi doyum, ne kadar yüksek olursa bağlılığı o kadar yüksek ve dolayısıyla performansı o kadar verimli olacaktır. Kültür açısından zaten toplulukçu bir kültür yapısına sahip olduğumuzdan dolayı örgütler için bu durum büyük bir avantajdır.

Örgütlerin çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmak adına attıkları her adım, bireysel performansa ve dolayısıyla örgütsel performansa büyük katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle kurgusu bireysel performans ölçmek üzerine yapılan

performans değerlendirmelerinde çalışanların beklentileri önemle göz önünde bulundurulmalıdır. Devir hızının yüksek olduğu sektörlerde nitelikli personelleri örgütte tutabilmek, verimli iş gücü adına gereklidir. Çalışanların duygusal bağlılıklarının gelişimini sağlamak için; ihtiyaç duydukları desteği, eğitim imkânlarını, pozitif bir çalışma ortamını onlara sunabilmek önemlidir. Örgütlerin alışanlara bu şekilde yaklaşımı hedeflenen performanslara çok daha rahat varılabilmesini sağlar.

Yapılan performans değerlendirmelerinde kullanılan yöntemlerin örgüt yapısına uygun olması, çalışanlara sağlıklı bir geri bildirim sağlanması gerekir. nk yapılacak geri bildirimler çalışanda farkındalık yaratırken olumsuz arayışlara ynelmemelerini sağlar. Çalışanların yaptıkları işin yapısı ile uyumları büyük önem taşır. nk iş ile olan uyum, duygusal bağlılığın varlığında etkilidir. Uygulanacak performans değerlendirme yöntemleri ile çalışanların hangi birimlerde en iyi görevleri sergilediklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Yüksek duygusal bağlılık ve iyi bir iş performansı için iş niteliklerinin açık, net bir şekilde belirlenmesi ve iş alımlarında kişiye göre iş değil işe göre personel alımı sağlanmalıdır. Çalışanların rgtsel bağlılıkları, verilecek gerekli ve yeterli eğitimler ile de desteklenebilir. Neticede unutulmamalıdır ki, gerekli zen ve dikkat gösterilmeyen her birey, örgütler için sadece kaybedilen bir personel değil, aynı zamanda bir müşteridir.

Araştırma, lojistik sektöründe çalışan devir hızının olumsuz etkilerini azaltmak için büyük önem taşıyan örgütsel bağlılığın arttırılması ve dolayısıyla talep edilen yüksek performansı ortaya çıkarabilmek adına örgütlerin fikir edinebilmelerinde önem taşımaktadır.

Çalışmada sadece İstanbul ilinden lojistik sektöründe çalışanlara ulaşılabilmiştir, farklı il ve bölgelerde bağlılık düzeyleri ve boyutları farklılaşabileceğinden gelecekte yapılacak olan çalışmalarda bu durum değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma yalnızca lojistik sektöründe yapıldığından başka alanlarda da yapılması, örgütsel bağlılığın ve iş performansı üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına vesile olacaktır.

## Kaynakça

- Açıklan, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi - Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ada, N., Alver, İ., & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Adair, J. (2004). *Etkili Liderlik*. (F. Beşenek, Çev.) İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılık.
- Adıgüzel, O., Tanrıverdi, H., & Özkan, D. S. (2011). Mesleki Profesyonellik Ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 235-338.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 389-408.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Akı, E., & Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi. *Sosyoekonomi Dergisi*, 80-96.
- Akkuş, G., & Erdem, O. (2013). Yemek Turizmine Katılma Niyeti: Planlı Davranış Teorisi Kapsamında Bir Uygulama. E. U. Fakültesi (Dü.), 14. *Ulusal Turizm*

*Kongresi içinde (s. 636-654). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi Yayınları No:1.*

- Aksu, G., Acuner, A. M., & Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma(Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 271-282.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Altınöz, M. (2008). Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 51-63.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Arslan, R., & Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24-38.
- Aslan, M., & Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 1(25), 189-206.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Atilla, İ. (2010). *Türk Medya Sektöründe Finansal Performans ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Ayden, C., & Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 151-167.

- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(5), 41-62.
- Aydın, Ş. (2005). İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği. C. Demir içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (s. 315-354). Ankara: Nobel Yayın.
- Bakan, İ. (2011a). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2011b). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınevi.
- Bakan, İ., Eytmiş, A., & Demir, B. (2011). Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları için Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 1-32.
- Bakırcıoğlu, R. (2012). Ansiklopedik Eğitim ve Psikoloji Sözlüğü. *Sözlük, Eğitim ve Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başol, G., & Yalçın, B. (2009, Ekim 1-3). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi*, 2, 497-507. Edirne, Türkiye: Trakya Üniversitesi.

- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E., & Can, M. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme ve Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(62), 47-65.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel review*, 26(1/2), 114-131.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(32), 470-483.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2000). *Human Resource Management*. Irwin McGraw-Hill.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Akgün, A. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 87-102.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çerçi, S. (2013). (Yüksek Lisans Tezi). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde Bir Araştırma. İstanbul: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çetin, M., Çınaroğlu, S., & Şahin, B. (2014). Hekimlerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 1-15.
- Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım Değerlemesi. C. Demir (Dü.) içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (s. 129-147). Ankara: Nobel Yayın.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çöl, G., & Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.



- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15), 115-132.
- Dikmen, B., & Özpeynirci, Ö. (2010). Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri Đle Melez Bir Yöntem Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 71-104.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dursun, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Emhan, A., Mengenci, C., & Uryan, Y. (2012). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve Çalışan Katılımı Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 24, 125-140.
- Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: MİAD Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, S. S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Ergeneli, A., & Sağlam, G. A. (2005). Krizde İşten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 121-148.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Acemiplus Yayınevi.
- Erkman, T., & Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 267-294.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Filiz, Z. (2011). Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. *International Journal of Research and Development*, 3(1), 38-49.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 31-45.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness. *Int. J. Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Göksu, N., & Öz, B. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 419-436.

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gürbüz, S. (2010). Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 229-240.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- İllez, A. A., & Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. (1), 325-327.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaket Algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi*, 59(1), 181-201.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Kar, B. (2008). Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesihte Yargısal Denetim. *Sicil İş Hukuku Dergisi*(11), 34-42.
- Karaa, İ. E., & Geyikçi, U. B. (2015). Analitik Ağ Süreci ile Lojistik Sektöründe Lojistik Maliyet Unsurları ve Ağırlıkların Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 101-113.
- Kavacık, M., Baltacı, F., & Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*(155), 119-143.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul: Hiperlink.
- Kayır, S. (2013). Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 105-123.
- Keser, A. (2012). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (1998). The Existence of Utliple Measures of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137.
- Kıngır, S., & Taşkiran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik - Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Kozak, M. A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozak, M. A. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. A. (2009). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Köse, H., & Özer, G. (2013). Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 87-102.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.
- Longman. (2005). *Dictionary of Contemporary English*.
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Kültürü Algısını Yordar mı? *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi*, 177-201.
- Marchiori, D. M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & 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.
- Miraglia, M., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2015). Trajectory classes of job performance: The role of self-efficacy and organizational tenure. *Career Development International*, 20(4), 424-442.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nişancı, Z. N., Akyol, E. M., & Özmutaf, N. M. (2016). Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi*, 287-307.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oruç, K., Armaneri, Ö., & Yalçınkaya, Ö. (2008). 360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model ile Kurumsal Verimliliğin Arttırılması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 19(1), 4-18.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi için Yeni Bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 213-229.
- Örücü, E., & Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(24), 73-90.

- Özdemir, L., Erdem, H., & Kalkın, G. (2016). Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi. *Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.
- Özer, Y. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar Ne Yalan Ama!* İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniverisatesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polatçı, S., Ardiç, K., & Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 281-292.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior*. San Diego: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (P. D. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergi*, 7(2), 613-628
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sekreter, M. S., & Akyüz, G. (2003). Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bir Yazın Taraması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(6), 123-150.
- Sevinç, İ., & Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*(162), 266-281.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 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.
- Suliman, A. M. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.
- Şentürk, F. K., & Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 195-206.
- Şimşek, M., & Çelik, A. (2013). *İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö., & Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.



- Tayfun, A., Palavar, K., & Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 1-22.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Topaloğlu, M., Koç, H., & Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu İş Dergisi*, 9(4).
- Tosyalı, H. (2016). (Yayımlanmamış doktora tezi). *Sosyal Medyanın Hasta Sadakatine Etkisi: Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayınları.
- Tunç, H., & Kaya, M. (2016). Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişmesinde Dış Ticaretin Rolü Üzerine Bir Nedensellik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 58-65.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Turhan, M., Demirli, C., & Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 179-192.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No :149.
- Uğur, T., & Uğur, M. S. (2014). Kültürel Farklılıkların Ülkeler Arası Mal Akımlarına Etkisi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *International Conference on Eurasian Economies* (s. 1-10). Üsküp: Beykent Üniversitesi, SS.Cyril Methodius Üniversitesi.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:262.
- Uyargil, C. (2000). Performans Değerlendirme. İ. İ. Üyeleri içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 205-228). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.

- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Uyargil, C. (2015). Performans Değerlendirme. İ. İ. Üyeleri içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 212-264). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 71-85.
- Uygur, A., & Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Üzmez, İ. T. (2012, Haziran 9). Mayıs 18, 2017 tarihinde <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr>:  
<http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html> adresinden alındı
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., B., P. W., & Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış. Z. Aycan (Dü.) içinde, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s. 202- 224). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*(26), 525-550.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 395-411.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul: BETA Basım Yayım.
- Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Yaman, M. (2000). *İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Yenipinar, U. (2005). Ücretleme. C. Demir içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (s. 150). Ankara: Nobel Yayın.
- Yıldız, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay. *Öneri Dergisi*, 10(40), 103-113.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulanması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, A., & Dil, M. (2008). Örgüte Bağlılık mı Bağımlılık mı? *Journal of Academic Studies*, 10(36), 113-132.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yılmaz, A. (2012). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 313-336.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## Ekler Listesi

### EK-1: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı bünyesinde yürütülen “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmaya veri toplamak için hazırlanmıştır. Ankete **verdiğiniz yanıtlar kesinlikle şahsa veya çalıştığınız kuruma bağlı olarak açıklanmayacak, üçüncü kişilere verilmeyecektir.** Elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

**Anketi yanıtlarken uygun yere “X” işareti koyarak ya da rakamı yuvarlak içine alarak verebilirsiniz.**

Anketimize katılımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Öğrenci: Havvanur KOÇAK

**1- Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**2- Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekâr ( )

**3- Yaşınız:** 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46 ve üzeri ( )

**4- Eğitim Düzeyiniz:**

İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )

**5- Aylık Kazancınız:**

1300-2000 TL ( ) 2001-3000 TL ( ) 3001-4000 TL ( )  
4001-5000 TL ( ) 5001 TL ve üzeri ( )

**6- Kurumda çalışma süreniz:**

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )

**7- Göreviniz:**

Uzman ( ) Operasyon Sorumlusu ( ) İthalat-İhracat Sorumlusu ( )  
Antrepo Sorumlusu( ) Mali İşler Uzmanı( ) Departman Yöneticisi( )  
Diğer (.....)(Lütfen belirtiniz )

**8- Lojistik sektöründe toplam kaç yıldır çalışmaktasınız?**

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )

<b>Aşağıdaki sorulara kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1- Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2-Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
3- Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi <u>hissetmem.</u>	1	2	3	4	5
4-Kendimi, çalıştığım kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” <u>hissetmem.</u>	1	2	3	4	5
5-Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşır.	1	2	3	4	5
6-Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu <u>hissetmem.</u>	1	2	3	4	5
7-Şu an çalıştığım kurumdaki işimden ayrılmak istesem bile bu güç olurdu.	1	2	3	4	5
8-Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılısam, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
9-Bu kurumda çalışıyor olmam bir arzudan çok mecburiyettendir.	1	2	3	4	5
10-Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.	1	2	3	4	5
11-Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ortaya çıkaracağı az sayıda olumsuz sonuçlardan birisi, başka yerlerde mevcut iş imkânlarının azlığıdır.	1	2	3	4	5
12- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
13-Bu kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmem.	1	2	3	4	5
14-Benim lehime olsa bile işten ayrılmamın doğru olacağını düşünmem.	1	2	3	4	5
15-Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5

16- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17- Kurumuma duyduğum sorumluluk duygusu sebebiyle şu anda ayrılmayı düşünmem.	1	2	3	4	5
18- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
19- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
20- İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
21- Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
22- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

**Havvanur Koçak**

### **Kişisel Bilgiler**

Medeni Durum: Evli

Uyruk : Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi : 25.12.1987

Doğum Yeri : İstanbul-Türkiye

E-posta : enureskocak@gmail.com

### **Eğitim Bilgileri**

Yüksek Lisans Maltepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı - İşletme Bölümü  
2015-2017

Lisans Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi - İşletme Bölümü  
2009-2011

Önlisans Kocaeli Üniversitesi Turizm İşletme ve Otelcilik Yüksekokulu -  
Turizm ve Seyahat İşletmeciliği  
2007-2009

Lise Maltepe Süper Lisesi 2002-2006