<\>1

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ   
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

<\>TEK SATIR ARALIĞI İLE 13 PUNTO

<\>7

<\>8

<\>9

<\>10

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN   
PERFORMANSINA ETKİSİ**<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**Yüksek Lisans Tezi**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**Saliha Kılıç**

<\>1

**200015301**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5 Tek satır aralığı ile

<\>6

<\>7

<\>8

<\>9

**İstanbul, Kasım 2019**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>1

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ   
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

<\>TEK SATIR ARALIĞI İLE 13 PUNTO

<\>7

<\>8

<\>9

<\>10

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN**

**PERFORMANSINA ETKİSİ**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

**Yüksek Lisans Tezi**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**Saliha Kılıç**

<\>1

**200015301**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

**Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

**İstanbul, Kasım 2019**

<\>1

<\>2

<\>3

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**TELİF HAKLARI**

<\>1

<\>2

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları ………….. ……….’a aittir. “Yeniden ifadelendirme” veya belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, “tırnak işareti” veya “girintili yazım” biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; “küçük değişiklikler yaparak” veya “orijinal biçimiyle” kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

<\>1

<\>2

<\>3

**JÜRİ ÜYELERİ ONAYI**

<\>1

<\>2

Yüksek lisans öğrencisi Saliha Kılıç’ın örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisi başlıklı bilimsel çalışması 6 Aralık 2019 tarihinde yapılan savunmada aşağıda isimleri belirlenen jüri üyeleri tarafından Yüksek Lisans olarak oybirliği ( ); oyçokluğu ( ) ile başarılı bulunmuştur.

</>1

</>2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Adı Soyadı | İmza |
| Tez danışmanı |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |

.

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**ETİK KURALLARA UYGUNLUK**

<\>1

<\>2

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**İTHAF**

<\>1

<\>2

*Sevgili anneme ve babama…*

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**TEŞEKKÜR**

<\>1

<\>2

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Hüner Şencan’a öncelikle teşekkür ederim. İkinci sırada, tez izleme komitesi üyelerini şükranla yâd etmek isterim. Sayın, Dr. Osman Bayraktar çalışmamın başlangıç aşamasında “Tez Araştırma Önerisi”ni ve tez raporlarımı inceleyerek bana önemli ölçüde katkı sağlamışlar ve tezin şekillenmesinde rol oynamışlardır. Araştırmanın istatistikî analizler bölümünde, istatistikçi olmamam nedeniyle kaçınılmaz olarak dış desteğe başvurdum. Bu konuda beni yönlendiren, analiz çıktılarını yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan Semih Kumlık’u her zaman saygıyla anacağım. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini ayrıca sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyor, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, bir yılımı alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgemeden, cömertçe sunan sevgili annemi ve babamı saygıyla, şükran ve minnetle anmak istiyorum.

<\>1

<\>2

Doktora tezlerinde maksimim 175 kelime, YL tezlerinde maksimum 150 kelime.

<\>4

<\>5

## Öz

<\>1

<\>2

Küresel rekabetin hızla attığı günümüzde, insan kaynağının önemi daha da artmıştır. İşletmeleri rekabette ön plana çıkaracak en önemli unsurlardan biri çalışanlardır. Birçok işletme çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını arttırmak için çabalamaktadır. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel bağlılık ve performans kavramları ele alı-nacaktır. Öncelikle performans ve performansı etkileyen faktörler ile örgütsel performansın boyutları incelenecektir. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramı ve önemi üzerinde durularak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve ilişkili olduğu diğer kavramlara yer verilecektir. Son olarak örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiye dikkat çekilerek literatür üzerinden bir değerlendirme yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

## Abstract

<\>1

<\>2

In today's world where global competition is rapidly increasing, the importance of hu-man resources has increased. One of the most important elements that will bring the companies to the forefront in competition is the employees. Many businesses strive to improve their employees' commitment and performance to the organization. In this con-text, the concepts of organizational commitment and performance will be discussed. First of all, performance and factors affecting performance and dimensions of organiza-tional performance will be examined. Then, the concept and importance of organizatio-nal commitment will be emphasized and the factors affecting organizational commit-ment and related concepts will be included. Finally, an evaluation will be made through the literature by highlighting the relationship between organizational commitment and performance.

Keywords: Organisational Commitment, Employee

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

**İÇİNDEKİLER**

[Öz………………………………………………………………………………………….. i](#_Toc25499235)

[Abstract…………………………………………………………………………………… ii](#_Toc25499236)

[Tablolar Listesi…………………………………………………………………………... iv](#_Toc25499237)

[Şekiller Listesi…………………………………………………………………………….. v](#_Toc25499238)

[Kısaltmalar Listesi……………………………………………………………………….. vi](#_Toc25499239)

[I. GİRİŞ………………………………………………………………………………… 1](#_Toc25499240)

[II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE………………………………………………………... 2](#_Toc25499241)

[A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK……………………………………………………………… 2](#_Toc25499242)

[1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı……………………………………………………… 3](#_Toc25499243)

[2. Örgütsel Bağlılığın Önemi………………………………………………………. 5](#_Toc25499244)

[3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları………………………………………………….. 6](#_Toc25499245)

[4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler…………………………………………. 11](#_Toc25499246)

[5.Örgütsel Bağlılık Sonuçları…………………………………………………….. 13](#_Toc25499247)

[B. ÇALIŞAN PERFORMANSI…………………………………………………………. 15](#_Toc25499248)

[1. Çalışan Performansı Kavramı………………………………………………….. 16](#_Toc25499249)

[2. Çalışan Performansının Özellikleri…………………………………………….. 17](#_Toc25499250)

[3. Çalışan Performansının Boyutları……………………………………………… 17](#_Toc25499251)

[4. Çalışma Performansına Etki Eden Faktörler…………………………………... 18](#_Toc25499252)

[III. BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ……………………… 20](#_Toc25499253)

[IV. SONUÇ……………………………………………………………………………. 21](#_Toc25499254)

[Alıntı yapılan kaynaklar…………………………………………………. 22](#_Toc25499255)

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

## Tablolar Listesi

[**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci 2](#_Toc24824346)

[**Tablo 2.** Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları 13](#_Toc24824347)

<\>1

<\>2

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

## Şekiller Listesi

[**Şekil 1.** Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması 6](#_Toc24824378)

[**Şekil 2.** Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık modeli 9](#_Toc24824379)

<\>1

<\>2

<\>1

<\>2

<\>3

<\>4

<\>5

## Kısaltmalar Listesi

<\>1

<\>2

# I. GİRİŞ

Örgütsel bağlılık özellikle son yıllarda tüm işletmelerin yakından takip ettiği ve önemsediği bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, is görenin çalıştığı kuruma hissettiği bağın derecesini, gösterdiği sadakati ifade eden bir kavramdır. Çalışanın örgüte bağlılığı, kendisini işyerine, işe ve iş arkadaşlarına ait hissetmesi ve gönüllü olarak bağlanma düzeyini göstermektedir.

Küreselleşme süreci, iletişim ve bilişim sektöründeki yenilikler ile çalışma ilişkilerinin sürekli değişmesine bağlı olarak gelişen çağdaş yönetim yaklaşımları, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesini zorunlu kılmıştır. Çalışanların işe karşı oluşturduğu tutum ile performansı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen faktörler bireysel açıdan performanslarını ve verimliklerini etkilemekte, örgütsel açıdan ise amaçlara ve hedeflere ulaşılması zorlaşmaktadır. Bu bağlamda işletmeler çalışanların performanslarını yükseltmeyi böylece verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler.

Çalışanların performanslarını arttırarak insan kaynaklarının verimliliğinin arttırılması ve çalışanların örgütleriyle bağlarının güçlendirilmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel bağlılık, algılarının performansları üzerindeki etkilerinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Araştırma, çalışanların örgütsel bağlılık, performans algılarının düzeyi ve birbiri ile olan ilişkilerinin ortaya konmasını amaçlanmaktadır.

# II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramlarının tanımı, önemi, özellikleri üzerinde durularak örgütsel bağlılığa ve çalışan performansına etki eden faktörler incelenmiştir.

Ayrıca, örgütsel bağlılık yaklaşımları literatür taraması ile araştırılmış olup örgütsel bağlılığın gelişimi ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiştir.

## A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık özellikle son yıllarda tüm işletmelerin yakından takip ettiği bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı kuruma hissettiği bağın derecesini, gösterdiği sadakati ifade eden bir kavramdır (İraz ve Akgün, 2011, s. 226).

**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Yıl | Araştırmacı | Bulgular |
| 1956 | Whyte | Örgüte bağlı iş görenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı. |
| 1958 | Morris ve Sherman | Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar. |
| 1960 | Gouldner | Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı. |
| 1964 | Etzioni | Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu. |
| 1966 | Grusky | Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. |
| 1971 | Sheldon | Hedef ve değer bütünlüğünün bağlılık üzerindeki etkisini belirtti. |
| 1972 | Herbiniak ve Alutto | Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar. |
| 1974 | Porter | Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü. |
| 1975 | Etzioni | Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti. |
| 1977 | Salancik | Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. |
| 1978 | Kidron | Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu. |
| 1979 | Mowday | Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu. |
| 1981 | Morris ve Sherman | Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler. |
| 1982 | Mowday | Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi. |
| 1983 | Rusbult ve Farrell | Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler. |

**Kaynak.** Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), s. 121-139.

1956 yılında ilk defa Whyte tarafından tanımlanmaya çalışan örgütsel bağlık kavramı günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmiştir. Tablo 1.’de örgütsel bağlılığın gelişim süreci ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiştir.

Günümüz şartlarında işletmeler, insan kaynağının öneminin farkına varmış ve işletme başarısının, çalışanların şirket amaç ve hedeflerini benimsemelerine, örgütün varlığını sürdürebilmesinin çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlı olduğunu anlamışlardır. Çünkü çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Küreselleşme, değişen çevre şartları, artan rekabet ve çalışanların ihtiyaçlarındaki değişmeler gibi nedenler çalışanların işletmede tutulmasını daha zor hale getirmiştir. İşe alındığı andan itibaren yatırım yapılan yetişmiş, örgüt kültürüne uyum sağlamış çalışanın işten ayrılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük zarar vermektedir. Bu nedenle, çalışanların bağlılıklarını artırmak, onların örgüte bağlanmasını sağlayacak unsurları belirlemekle geliştirmek oldukça önemlidir (Kurum Mutlu, 2016, s. 3).

### 1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından, örgütsel bağlılık kavramı, araştırılmıştır. Sonrasında birçok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla konunun gelişimine katkıda bulunmuştur (Çetinel, 2008, s. 42). Özellikle 1970’lerden sonra bu kavram üzerine daha çok yoğunlaşılmış ve örgütler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Fakat çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarından biri olan bu kavramının tanımı ile ilgili hala bir düşünce birliğine ulaşılamamıştır. Bunun en önemli nedeni ise, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi değişik disiplinler üzerinde yoğunlaşan araştırmacılar bu kavramı kendilerinin yetkin olduğu alanlar esasına dayandırarak incelemeleridir (Çöl ve Gül, 2005, s. 292).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966’da bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamıştır (Mercan, 2006, s. 10).

Cengiz’e (2008) göre “Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur” (s. 27).

Alamur (2005) göre “Örgüte bağlılık, çalışanın kendisini işyeri ile bütünleştirme süreci, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda belirlemesi, örgüt üyeliğini güçlü bir biçimde arzulaması ve işletme amaçlarının gerçekleşmesi için fazladan çaba sarf etmesidir” (s. 64).

San’a (2017) göre “Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşerek maddi kaygılar olmadan örgütte kalma isteği duymaktır. Yaptığı iş bireyi tam olarak tatmin etmese bile bireyin işine devam etme isteği duyması ve kendini psikolojik olarak yaptığı işe bağlı hissetmesidir. Çalışanların üyesi olduğu örgüt ile arasında kuvvetli bir bağ kurması ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir” (s. 17).

Dığın (2018) örgütsel bağlılık kavramını iş gören bağlamında şu şekilde açıklamıştır:

Örgütsel bağlılık bireylerin çalıştıkları işyerinde örgütsel kültüre ait olarak hissetmesi ve örgütsel gönüllü bir çaba ile bağlanma düzeyini ifade etmektedir. Bireyin kendini örgütü ile özdeşleştirmesi çalıştığı işyerinde kalmaya devam etmesini ve örgütsel amaçlar ile uyum içinde olma düzeyini göstermektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaç, değer ve hedeflerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Çalıştıkları örgüte bağlılık düzeylerine göre bireyler örgütsel norm ve ilkelere uymakta zorlanır ya da zorlanmaz ve örgütsel bağlılık bireyin örgütsel kültürü inancı ve bütünleşmesi ile ilgilidir. İçsel güdülenme ile oluşan bu bağlılığın ödülleri eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir. Temel olarak birbirinden farklı olan tanımların üzerinde durduğu ortak nokta bağlılığın psikolojik bir sözleşme ile başladığı ve işyerinin kültürü, iş yapma anlayışı, iş arkadaşları gibi bilgileri edindikçe gelişen bir güç birliği olarak tanımlanabilir (s. 15).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği konusunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık konu olarak birçok disiplini kapsadığı için tanımlar da farklılık göstermektedir. Bu yüzden bağlılığın konu yelpazesi çok geniş olduğundan dolayı bağlılıkla ilgili alan yazınında yapılmış birçok tanım mevcuttur diyebiliriz (San, 2017, s. 17).

### 2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerde, en önemli kaynak insan kaynağıdır. İşverenlerin bu kaynağı etkin ve verimli kullanımı işletmelerin performansına olumlu katkı sağlamayı hedefler. Ancak insan denen varlık, çok yönlü ve karmaşık etkileşimleri olan bir varlıktır. İnsanoğlunun bu potansiyelini en iyi şekilde değerlendirebilmesi gerekmektedir. Zira örgüt ile iş gören bir bütünün parçalarıdır ve birbirlerini etkilemektedirler (İmamoğlu, 2017, s. 2).

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren çalışma ilişkilerinin değişimine paralel olarak geleneksel yönetim yaklaşımlarının terk edilmesi yüksek rekabet ortamında çalışanların işletmelerin en önemli kaynağı olarak sayılmasına neden olmuştur. Günümüzde bir işletmede çalışanlar işletmenin sadece kaynağı değil en önemli zenginliği sayılmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının değişimi ile birlikte işletmenin sahip olduğu insan gücünün verimli kullanılması ve beklentilerinin karşılanması önem kazanmıştır (Dığın, 2018, s. 16-17).

Örgütlerin amaçlarına etkin olarak ulaşmaları, örgütlerdeki bireylerin örgüt amaçlarını benimsemelerine, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için özveri ile çalışmalarına bağlıdır (Chiu, 2004, s. 72). Örgütün amaçlarına bağlılık, örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların amaçlara ulaşmada daha istekli ve gayretli olacakları beklenir (Ertan , 2008, s. 7).

Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir (Ertan , 2008, s. 7). Bununla birlikte, tutumsal örgütsel bağlılık ile performans arasında düşük bir ilişkinin varlığına ilişkin araştırma bulgularına da rastlanmıştır (Riketta, 2002, s. 257).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin isten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık çalışan davranışını etkileyen ve kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli etkileri olan bir olgudur (García-Almeida, Fernández-Monroy, ve Saá Pérez, 2015, s. 154-155).

İmamoğlu (2017) örgütsel bağlılığın önemini ve iş görenin çalıştığı örgüte ait hissetmesi durumunda gerçekleşecek olumsuz durumları şu şekilde açıklamıştır:

İş gören yeteneklerini gösterebilme fırsatı bulamayacağı ve kendisine ihtiyaç duyulmadığı izlenimi edindiğinde kendisini kurumun veya örgütün bir parçası göremeyecek, bağlılığı zamanla azalacaktır. Bunun sonucunda problemler doğacaktır. İşe geç gelme, devamsızlık, disiplin suçu işleme ve verimsizlik gibi durumlar baş gösterecektir. Bu nedenle örgütte bağlılık önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (s. 3).

### 3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde pek çok farklı örgütsel bağlılık kuramı bulunmaktadır. Farklı çalışmalar incelendiğinde bu kuramların Şekil 1.’de görüldüğü üzere üç ana sınıflandırma başlığı altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık kuramlarıdır (Çakı, 2017, s. 12).

**Şekil 1.** Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

**Kaynak.** Dığın, T. (2018). Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalı, Edirne.

**Tutumsal bağlılık.** Tutumsal bağlılık teorileri ile ilgili temel olarak beş yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Etzioni, Kanter, O’Reilly ve Chatman, Penley ve Gould son olarak Allen ve Meyer tarafından ortaya çıkarılan yaklaşımlardır (Yılmaz B. , 2019, s. 184).Çakı (2017) tutumsal bağlılık yaklaşımını şu şekilde tanımlamıştır:

Tutum; bireyi belirli bir davranışa sevk eden eğilim olarak tanımlanabilmektedir. Tutumsal bağlılıkta; odaklanılan konu çalışanların örgütleriyle olan ilişkisidir. Bu anlamda çalışanların kendi değer ve hedeflerinin çalıştıkları örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Çalışan tutumsal bağlılık hissettiğinde, iş sözleşmesinde belirlenen kuralların ötesine geçerek örgütte refahın gelişmesine ve örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde, isteyerek ve bilinçli olarak çaba göstermekte ve örgütle aktif bir ilişki içine girmektedir (s. 13).

*Etzioni’nin yaklaşımı.*Bayram (2005) göre “Etzioni yaklaşımında örgütsel bağlılık üç faktöre ayrılmaktadır. Bunlar; Ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılıktır. Bu bağlılık türlerinin hepsi, çalışanın örgütün gücü karşısındaki tutumunu göstermektedir” (s. 129).

Ahlaki bağlılıkta; çalışan örgütün amaçlarını kendisine uygun bulduğu için, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmaya ve bunları içselleştirmeye yönelik bir davranış sergilemektedir. Çıkara dayalı bağlılıkta; çalışanın örgüte yaptığı katkılar karşılığında ödüllendirilmesi sayesinde bağlılık sergilemesidir. Zorunlu bağlılıkta ise; örgütün cezalandırıcı olarak görüldüğü durumlarda örgüte karşı olumsuz duygular ve düşüncelere sahip olunsa dahi kişi kendini psikolojik olarak örgüte ait hissetmese de zorla örgütte bulunmaya devam eder (Okçu, 2011, s. 20).

*Kanter’in yaklaşımı.*Kanter’e (1968) göre “bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sitemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur” (s. 499). Ayrıca bu iki siteme göre bağlılığın üç temel seklinden söz edilebilir. Bunlar, devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, s. 500).

Devam bağlılığı, çalışanın kendisini örgütün varlığı ile tanımlaması ve sürekliliğinin sağlanması açısından kendisini adaması olarak açıklanmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 44). Uyum bağlılığında, çalışanın kendisine örgütüne bağlı olarak hissetmesi ve grupsal olarak iş arkadaşlarına olan bağlılığıdır. Bu bağlılık bireyin duygusal yanına hitap eder ve sosyal ilişkiler nedeniyle oluşur (Zeynel, 2014, s. 79). Kontrol bağlılığı ise normatif bir bağlılık türü olarak çalışanların örgütün ilke ve değerlerinin kendisine yol gösterici olarak algılanması ile oluşmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 45)

*O’Reilly ve Chatman’ın yaklaşımı.*O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre “örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele alınmaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizma özdeşleşmedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu özdeşleşme derecesi, örgüte bağlılığın nedenleri ve örgütün özelliklerine göre değişebilir” (s. 493).

Dığın’a (2018) göre yaklaşım üç bağlılık sınıflandırılması üzerine kurulmuştur:

Uyum bağlılığı ödüllendirmeye dayalı ve çalışanın faaliyetleri karşılığında örgütten beklediği kazanımlara bağlı olarak örgütsel değerleri kabul etmesi ile başlar. Uyum bağlılığında bağlılık, yüzeysel olarak ödüllendirme ile açıklanmıştır. Özdeşleşme, uyum sürecinden sora çalışanın memnuniyet duygusu sağlayarak örgüt ile özdeşleşmesini ve aidiyet duygusunu elde etmesi ile başlar. Bu durumda çalışan yaşadığı duyguya paralel olarak olumlu davranışlarda bulunur. İçselleştirme ise, örgütsel kültürün sahip olduğu değerlerin çalışan tarafından tamamen kabul edilmesi ve uyum sağlama aşaması olarak son aşamasıdır. Bu durumda çalışanlar kendilerinden beklenilen ve doğru olarak kabul ettikleri davranışlara yönlenir ve örgütsel değerleri içselleştirir (s. 20).

*Penley ve Gould’un yaklaşımı.*Penley ve Gould (1988) örgüte katılım biçimlerini esas alarak örgütsel bağlılığı üç boyutu sınıflandırmışlardır. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (s. 46).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık seklinde çalışan, kendini örgüte adamakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir. Çıkarcı bağlılık, is görenlerin sağlamış olduğu katkılar karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde, örgüt amaçlanan ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif bir iş ya da örgütün bulunmadığı yönündeki algılamaları ve düşüncelerine dayanır. Bu bağlılık türünde birey, örgütte verilen ödül ve cezaların herhangi bir nicelik ya da niteliğe dayanmadığını, bunların verilmesinin tesadüflere bağlı olduğunu düşünmektedir. Bu durum bireyin örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını göstermektedir (Penley ve Gould, 1988, s. 46-47).

Penley ve Gould’a göre ahlaki bağlılık; işe düşkünlük, mesai saatleri dışında da çalışmak, eve iş götürmek; çıkarcı bağlılık ise; kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk alma isteğinde bulunma, kendini göstermeye çalışma gibi tutum ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (Bakır ve Aslan, 2014, s. 194)

*Allen ve Meyer’in yaklaşımı.*Acar’a (2017) göre Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık modelinde, sonuçları benzeyen ancak temelde farklılaşan üç bağlılık türü bulunmaktadır. Üç bağlılık türü de sonuç olarak, çalışanın ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Şekil 2.’de gösterildiği gibi çalışanlar ,duygusal bağlılıkta kendi istediği için, devamlılık bağlılığında ihtiyaçları doğrultusunda, normatif bağlılıkta ise, gereklilik hissettikleri için örgütte kalmayı tercih etmektedir (s. 6).

**Şekil 2.** Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık modeli

Duygusal bağlılık, örgüt çevresine yönelik duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe yoğunlaşma ile birlikte iş arkadaşlardan, işe yönelik bağlılıktan elde edilen tatminle alakalıdır. Duygusal bağlılık örgütteki çalışanların duygusal anlamda kendi tercihleriyle örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013, s. 124). Duygusal bağlılık ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde Aytaş’a (2018) göre özetle, duygusal açıdan örgüte bağlı çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, bunun neticesinde örgüt üyeliklerini sürdürmekten mutluluk duymakta ve güçlü duygusal bağlarla örgüte bağlanmaktadır. Bu sebeple iş gören çalıştığı örgütle ve onun amaç ve hedefleri ile bütünleşerek bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için heveslidir. Bağlılığın örgütçe en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü örgüte duygusal yönden bağlanan çalışanların örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir (s. 43).

Devam bağlılığı, alternatif iş olanaklarının azlığı nedenine ek olarak yan bahis kuramından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Çalışan işyerinden ayrıldığında ekonomik olarak kayıp yaşayacağını düşündüğünde ayrılmaktan vazgeçer. Zaman kaybı ve kendisine yapılan yatırımların boşa gitme endişesi de işten ayrılmaması sonucunu doğurabilmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014, s. 47).

Normatif bağlılık, zorunluluk unsuru içermektedir. Bahsedilen bu zorunluluk çalışanın kişisel maddi kayıp endişeleri değil, ahlaki olarak duygularından kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 40). Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, Acar’a (2017) göre, örgütüne bağlı olmayı bir vazife olarak algılamaktadır. Çalışanlar örgüte devam etmenin doğru davranış olduğunu düşündüğünden, bu bağlılık türü, duygusal ve devamlılık bağlılığından farklılık göstermektedir (s. 10).

**Davranışsal bağlılık.** Davranışsal bağlılık, örgüte olan bağlılığından ziyade çalışanın kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılık türüdür. Kişi belli bir davranışta bulunduktan çeşitli sebeplerle ötürü bu davranışı devam ettirmekte eğiliminde olup bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyan veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ki ve dolayısıyla davranışın yinelenme olasılığını artmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımı; Becker’in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik’in Sınıflandırması olmak üzere iki tanedir (Cengiz, 2008).

*Becker’in yan bahis yaklaşımı.*Becker, kişinin davranışlara olan bağlılığının tutarlılık ile alakalı olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri devam eden ve farklı aktiviteler içerseler dahi aynı amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlardır. Kişi bu davranışları amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görür ve bu yüzden yineleme eğilimindedir (Özyer ve Alıcı, 2015, s. 73).

*Salancik’in yaklaşımı.*Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ifade edilmektedir. Açık, net ve kuşku taşımayan, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkalarının yanında gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır (Meydan, 2010, s. 92)

**Çoklu bağlılık yaklaşımları.** Çoklu bağlılık yaklaşımı, 1985 yılında Reichers tarafından tutumsal bağlılık yaklaşımının geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, bireye ve örgütten örgüte göre öznel koşullarına uygun olarak farklılaşmaktadır. Çalışanın örgütün iç ve dış unsurlarına ait bağlılıklarının toplamı bu yaklaşımın temelini oluşturur (Çakı, 2017, s. 21).

Tutumsal bağlılıkta, örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının bütünleşmesi durumundan bahsederek bağlılık çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmek için çeşitli tutumlar sergileyerek örgütte kalmayı tercih etmesidir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların örgüt içinde geliştirdikleri davranışlara olan bağlılık türüdür. Bu tür bağlılıkta çalışan örgütte kalma kalmaya niyetini ile ilgili davranışlarla ortaya koyar. Buna göre, (Dığın, 2018) çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılıktan bahsederken (Cengiz, 2008) çalışanın mesleğine olan bağlılığından, (Çakı, 2017) ise çalışanın kariyerine ve örgütün kurumsal statüsüne olan bağlılığa vurgu yapar. Anlaşıldığı üzere tutumsal ve davranışsal bağlılık; örgütün bütününe karşı hissedilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında; örgütteki farklı unsurların farklı türlerde ve düzeylerde bağlılık oluşturacağı öne sürülmüştür. Yani çalışanların; örgütlerine, çalışma arkadaşlarına, mesleklerine, kariyerlerine, yöneticilerine, müşterilerine, sendikalara farklı şekillerde bağlılık gösterdiğini ve bunun örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgüte ilişkin unsurların ve grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticiler, sendikalar, müşteriler, genel anlamda kamuoyu; çoklu bağlılığın kaynaklarını oluşturmaktadır (Çakı, 2017, s. 21).

### 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık konusunda yapılar çeşitli araştırmalar çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarını etkileyen birçok etkenin olduğu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çok farklı şekillerde sınıflandırılmakta olup, bu faktörler genel olarak kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017, s. 262).

**Kişisel faktörler.** Örgütsel bağlılık çalışan bireylerin kişisel olarak sahip oldukları yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi gibi bireylerin sahip oldukları faktörlerden etkilenirler (Dığın, 2018, s. 29). Çalışanların, işten beklentileri, resmi olmayan örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklenti ve çalışanın kişilik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, statü, eğitim düzeyi, toplumsal kültür durumu olarak ifade edilmektedir. Çalışanın çalıştığı örgütte beklentilerini karşılandığında örgütüne karşı bir bağlılığı oluştuğundan, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerde daha çok kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışanın yaşına ve kıdemine bağlı olarak örgütüne karşı bağlılığın arttığı, eğitim düzeyinin artmasıyla ise bağlılığın azaldığı ileri sürülmektedir. Yine birçok çalışmada düşük kıdemde çalışanlarda, yaş, eğitim, medeni durum gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst kademelerde çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Esmer ve Yüksel, 2017, s. 262).

**Örgütsel faktörler.** Son yıllarda yapılan araştırmalara göre bireylerin çalıştıkları örgütlerin de örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır. Bireylerin özellikleri, çalıştıkları işten ve kurumdan beklentileri, yeni iş bulma imkânları, kurum dışı ve bireysel faktörlerin dışında çalışanların yönetim şekli, işlerin kolay ve zor yönleri, örgütün kültürü, örgütün büyüklük veya küçüklüğü örgütsel bağlılığı yüksek oranda etkiler. Örgütlerle bireyler arasındaki iletişime yön vermeye çalışan, bireyler tarafınca belirlenmiş kurallar olarak tarif edilebilir. Örgütler yapılacak işleri belirlenen kurallara uygun olarak yapmayı hedeflerler (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, s. 340).

Bireylerin düşünce ve yaşam tarzlarına göre kendilerine yakın kurumlarda çalışma istekleri, kendilerini o kuruma ait hissetmeleri güçlü örgütsel bağlılıklarının olduğuna ilişkin işaretlerdir. Örgüt olarak küçük yapılarda çalışanların pozitif kurum kültürü sebebiyle örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Diğer bir açıdan bakıldığında ise küçük yapılı örgütlerde çalışanların kişisel ve mesleki olarak kendilerini geliştirme imkânları az olduğu için örgütsel bağlılıkları zayıftır. Örgüt yapısının ve büyüklüğünün yanı sıra diğer faktörler; ücretlendirmeler, yönetim şekli, işin niteliği, örgüt içi adalet, ekip çalışmaları, yapılan denetimler, örgüt içi motive edici ödüllendirmeler, bir kuruma ait olma hissi, mesleki olarak belirsizlikler, rol çatışmaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgiç, 2017, s. 42).

**Örgüt dışı faktörler.** Örgütsel bağlılığa etkileyen unsurlardan iş bulma imkânları ve meslekte profesyonelleşme ise örgüt dışı faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu örgütün imkânlarının yetersiz olması veya bulunduğu örgütün misyonunun kendisine uymaması sebebiyle örgütsel bağlılığın seviyesi düşmekte ve çalışanın alternatif işleri değerlendirme ihtimali artmaktadır. Bu sebeple kendilerine uygun ve çalışabileceklerini düşündükleri iş fırsatları karşılarına çıktığı zaman tereddüt etmeden kabul edip örgütten ayrılabilirler. Örgütün zorlayıcı yapısı, kültürel, sosyal ve ekonomik durumu iş bulma seçeneklerini etkilemektedir (Altun, 2019, s. 10).

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Doğan ve Selçuk, 2007, s. 52). Ayrıca ülkelerin bulunduğu ekonomik durum ve buna bağlı olarak da işsizlik oranı örgütsel bağlılığı etkileyen diğer unsurlardır (Esmer ve Yüksel, 2017, s. 263).

### 5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

San’a (2017) göre örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılık düzeyi ile yakından ilgilidir. Bağlılığın olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğunu öne sürebilmek için bireyin bağlılık derecesi gözlemlenmelidir (s. 32). Buna bağlı olarak Tablo 2.’de bağlılığın bireysel ve örgütsel olumlu ve olumsuz sonuçları özetlenmiştir.

Randall örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Randall örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı, yüksek olmak üzere üçe ayırmıştır (Acar, 2017, s. 11).

**Tablo 2.** Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Bireysel | | Örgütsel | |
|  | Olumlu | Olumsuz | Olumlu | Olumsuz |
| Düşük  Bağlılık  Düzeyi | Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük insan kaynaklarının daha etkin kullanımı | Yavaş mesleki gelişme ve kariyer ilerlemesi, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma | İşgücü devri/düşük performansın engellenmesi, iş görenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları | Yüksek işgücü devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük is kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karsı illegal faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı kontrol |
| Ilımlı  Bağlılık  Düzeyi | Gelişmiş aidiyet ve ileri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi, kimliğin korunması | Mesleki gelişme ve terfi sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma | Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı işgücü devri, yüksek is doyumu | İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle is dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş |
| Yüksek  Bağlılık  Düzeyi | Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin is yapma tutkusu | Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karsı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, is dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji | Güvenli ve dengeli işgücü, iş gören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev ayrımı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi | İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına illegal ve etik olmayan eylemlere girişme |

**Kaynak.** Cengiz, S. (2008). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının iş gören performansı üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

**Düşük örgütsel bağlılık.** Acar’a (2017) göre “düşük düzeyde örgütsel bağlılık yaşayan bireyler, örgüte bağlılığı sağlayan eğilimlerden uzak olmaktadır. Bu durumda çalışanlar, farklı iş fırsatlarına yönelmektedir. Bu da, insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını gerektirmektedir” (s. 12). Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve çalışanlar için olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. San (2017) şu şekilde açıklamıştır:

Örgüt için olumsuz etkileri işe devamsızlık ve düşük performans, diğer çalışanlar için olumsuz etkileri ise morallerini ve motivasyonlarını bozma olarak gösterilebilir. Düşük bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda diğer çalışanların moralleri düzelecek ve motivasyonları artacaktır, ayrıca onların yerine işe başlayacak yeni çalışanlar verimliliği arttıracaktır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık olduğu zaman çalışanlar şikâyet eğiliminde olurlar, örgüt bu şikâyetleri dikkate alıp düzeltmeye çalışırsa çalışanların bağlılıklarını arttırabilir (s. 32).

**Ilımlı örgütsel bağlılık.** Örgütsel bağlılığın bu düzeyinde çalışanlar, örgütün yalnızca bazı değerlerini benimsemektedir. Çalışanlar örgüt beklentilerini karşılarken kişisel değerlerini korumaya devam etmektedir. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyeti göstermeleri de düşük düzeydedir (Tüfekçi, 2016, s. 59).

Ilımlı bağlılık düzeyindeki çalışanlar hem örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken bir taraftan da bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında bir denge sağlamaya çalışır. Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, daima istenilen sonuçlar vermeyebilir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgüte olan sadakatleri arasında kalırlar. Bunun sonucunda da çalışma verimi düşer ve amaçlanan hedeften sapmalar yaşanabilir (Tüfekçi, 2016, s. 59).

**Yüksek örgütsel bağlılık.** Bireyin üyesi olduğu örgütün tüm amaç ve değerlerini benimsemesi ve kendisini örgüte tam anlamıyla bağlı hissetmesidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgü-tün hedeflerinin gerçekleşmesi için elinden gelen gayreti gösterir ve örgütün üyesi olarak kalmayı gönülden ister. Örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmalarda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların üyesi olduğu örgüte katkılarının fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Koç, 2009, s. 206).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki bireyler ise, örgüte yönelik oldukça kuvvetli bir bağlılık hissetmektedirler. Bu durum, bir yandan, örgüt tarafından bu bireylerin ödüllendirilmelerine ve performanslarının artmasına imkân sağlarken, diğer yandan çalışanların yaratıcılıklarının azalması ve değişime yönelik bir direnç geliştirmelerine yol açabilecektir. Bunun yanı sıra, genel anlamda, performansı yükselmekte olan, güvenli ve istikrarlı hareket eden bir işgücüne sahip olan örgüt, örgütsel esnekliğini azaltabilmekte ve yüksek performans sergileyenlere yönelik bir baskı kurma eğiliminde olabilmektedir (Çetin, 2011, s. 70).

## B. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Günümüzde çalışan performansı kavramı oldukça önemli bir hale gelmiştir. Çalışan performansı, organizasyonun gerçekleştirmeyi arzuladığı hedef doğrultusunda, kişinin veya grubun kendisi için tespit edilen hedefleri ve kriterleri ne derece gerçekleştirebildiğinin göstergesidir. Organizasyonlar için öncelikli olarak önem arz eden performans; çalışan performansı veya bireylerin performansları olmaktadır. Çünkü bir organizasyonun ancak çalışanlarının ortaya koyduğu performans kadar iyi olabileceği söylenebilmektedir.

Çalışanların performansı, işletmelerin başarısı ve gelecek planları açısından son derece önemlidir. Çalışanlardan beklenilen düzeyde performans sergilemesini isteyen işletmelerin doğru tercihler yaparak bu doğrultuda adım atması gerekmektedir.

İşletmelerin bir şekilde hedeflerini gerçekleştirebilmesi, çalışanlarının performanslarını profesyonel bir şekilde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini en doğru şekli ile uygulaması ile gerçekleşecektir

Bu bölümde çalışan performansı kavramınınım tanımı, özellikleri ve boyutları ile çalışan performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler yer almaktadır.

### 1. Çalışan Performansı Kavramı

Performans farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabilen bir kavramdır (Gelmez ve Ürtürk, 2019, s. 57). Performans, bireyin gerçek potansiyelini, bilgisini veya yeteneğini, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik için kullanarak elde edilen sonuçlar toplamıdır. Bu bağlamda görevin gereği olarak önceden belirlenen hedefleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasıdır (Çankır ve Çelik, 2018; Özbek, 2019).

Çalışan performansı, örgütün başarısı, performansı ve etkililiği açısından önemlidir. Çalışan performansı, örgütsel amaç ile bireysel beklenti arasında kurulan ilişkinin sonucudur (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 202). Elde edilen sonuçlar olumlu ise, çalışan görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve istenilen performans düzeyine sahip olduğunu gösterir. Eğer sonuçlar olumsuz ise çalışanın performansının düşük olduğu, istenileni veremediği, başarısız olduğu kabul edilir (Doğanay ve Şen, 2016, s. 330).

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek ve günlük aktivitelerini devam ettirebilmek için en iyi şekilde performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Performans, ürün ya da hizmet üretimi esnasında veya yönetsel birtakım faaliyetlerin gerçekleştirilme sürecinde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkar. Çok boyutlu bir kavram olan çalışan performansında; iyi bir performans için sadece görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi yeterli olmayıp çalışan bireyin aynı zamanda, olumlu bir örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi ve organizasyona ters düşen davranışlar göstermemesi beklenir (Küçükoğlu, 2018, s. 147-148).

### 2. Çalışan Performansının Özellikleri

Performans, işletmelerin yoğun rekabet ortamı karşısında dikkate aldıkları en önemli durumdur. İşletmeler sürekli olarak gelişmeleri takip ederek bu gelişmelere ayak uydurmaktadırlar. Bu süreçte de performanslarını yüksek seviyelerde tutmak işletmeler için zor olabilmektedir (Yılmaz G. , 2019, s. 59).

Performans tek bir olguya bağlı değildir. Çok fazla boyutun bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bütün boyutlar performansı bir araya getirse de bazı boyutların zamanla önemi artarken bazıları da önemsiz hale gelmektedir. Bu nedenle performans işletmeler tarafından sürekli olarak takip edilen bir kavramdır (Yıldırım, 2011, s. 6).

Çalışan performansının özelliklerini Yılmaz G. (2019)

* Çalışanların elde ettikleri başarıların tanınmasını sağlaması,
* Yapılan işin anlam kazanmasını sağlaması,
* Verilen görevi başarı ile yerine getiren çalışanın başarı gereksinmesini karşılaması,
* Çalışanların motivasyonunu arttırması,
* İşe bağlılığı arttırıp, işe devamsızlık ve yabancılaşmayı azaltması,
* Bireysel ve örgütsel amaçların arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırması,
* Çalışanları işlerini yaparken daha fazla emek ve çaba sarf etmelerini sağlayarak işlerinin daha özenli yapmalarını sağlaması,
* Çalışanın kendine verilen görevleri yerine getirmeleri için yeteneğin gerekli olması,
* İşlerin makinalar yerine çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi,
* İşletmenin çalışana destek vermesini ve uyuşmazlıkları ortadan kaldırmasını sağlaması (s. 59-60) şeklinde sıralamıştır.

### 3. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışanların kendi değerlendirmelerine bakıldığında iki farklı boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutun ilki görev performansı, diğeri ise bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır.

Görev performansı, genel olarak, bir görevin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade etmektedir. Dolayısı ile görev performansının bir görevden diğerine göre farklılık gösteren bir yapısı bulunmaktadır. Görev performansı biçimsel iş tanımları kapsamı içine giren temel dönüşümlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik performanstır. Bu anlamda görev performansının daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğu söylenebilir. Başka bir değişle görev performansı işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan, işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları nitelemektedir (Dokuzer, 2018, s. 76).

Bağlamsal performans, teknik beceri isteyen işlerin yanında, çalışanın işin gerektirdiği kuralları bilmesi ve bu çerçevede kuralları uygulaması sonucunda çalışma arkadaşlarına kendi isteğiyle yardım etmesi olarak tanımlanabilir. Aynı zaman da işin gerekliliği olan sosyal ve psikolojik ruh halini ifade etmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011, s. 185). Bağlamsal performansın temelini çalışanların birbirleriyle ilişkileri, yardımlaşmaları, örgütün başarısı için çaba sarf etmesi oluşturduğu görülmektedir (Aslan ve Yıldırım, 2017, s. 105).

### 4. Çalışma Performansına Etki Eden Faktörler

Çalışana bağlı ve çalışanın dışında bir takım faktörler, çalışan performansını etkiler veya oluşturur. Bu faktörleri örgütsel, çevresel ve bireysel olarak sıralanabilir.

Örgütsel faktörler; işletmelerde performansı belirleyen örgütsel unsurlar işletme ortamındaki fiziki koşullar ve örgütsel amaçlar olmak üzere iki grupta incelenebilir. Fiziki koşullar için aydınlatma, ısıtma, gürültü gibi işletmenin fiziki yapısından kaynaklanan unsurları sayabiliriz. Örgütsel amaçların belirgin olmadığı durumlarda ise, çalışanlardan yeterli performans beklemek doğru olmayacaktır (Yaman, 2019, s. 82). Örgütsel çalışma ortamında çalışanların performanslarını etkileyen engelleri Yaman’a (2019) göre şu şekilde sıralanabilir

* Organizasyonda iş bölümünün hatalı yapılması ile ortaya çıkan zaman sorunu,
* İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların yetersiz oluşu,
* Doğru ve zamanında iletişimin yetersiz oluşu,
* Otorite yokluğu,
* İşbirliği eksikliği,
* Çalışanlardan yeteneklerinin ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi (s. 82).

Çevresel faktörler; aile, kulüp, dernek gibi toplumsal etkenler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi ekonomik etkenler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve de eğitim, din gibi kültürel etkenlerin tümü performansı etkileyen çevresel unsurlar kapsamındadır (Yaman, 2019, s. 82).

Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenekler ve nitelikler gibi rekabetçi özellikler, algılar, tutumlar gibi psikolojik özelliklerdir (Yaman, 2019, s. 82). Bireylerin kendi benlikleri, gerek psikolojik ve duygusal, gerek yetkililik ve rekabet özellikleri kariyer planlamalarındaki istek ve tutumlarından oluşmaktadır. Çalışanlar bu özelliklerden negatif yönlü bir dönem geçirmekte ise yöneticinin bunu saptayıp motive edici olması ve sabır göstermesi gerekmektedir, aksi halde çalışanın girdiği psikolojik durum yetkililik özelliklerini kötü yönde etkileyip işletmenin ve örgütün plan ve programlarına karşı isteksizlik duyup performansında gerileme yaşanması beklenmektedir. Bu yüzden hem çalışma arkadaşlarının hem de yönetimin desteğini sürdürmesi ve bu durumdan çıkış yolu aranması gerekmektedir (Tezcan, 2019, s. 32).

# III. BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Örgütsel bağlılıkla iş gören performansı arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla farklı alanlarda çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmaların sonuçlarının birbirleriyle farklı şekilde sonuçlandığı görülmüştür. Bu çalışmalardan bazılarında, örgütsel bağlılığın iş performansıyla olan ilişkisinin çok belirgin olmadığını vurgulamıştır. Bazı araştırmalar da, bu alandaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeyle ilgili olduğuna dikkat çekmiştir.

Bazı çalışmalarda; örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin kişilerin yaşadıkları şehir ya da kırsal bölgelere göre değişiklik göstereceği ileri sürülmüştür. Kişilerin şehirde ya da kırsalda yaşaması aldıkları eğitimi etkilediği ve yapılan işte uzmanlaşma üzerinde etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Kişiler, görev yaptıkları işletmeden daha fazla uzmanlaştıkları işe bağlanmaktadırlar. Çünkü uzmanlaştıkları iş, kendilerini ispatlama ve daha iyi olanakları olan bir işletmeye geçmede basamak olarak değerlendirilmektedir. Ancak daha az eğitim alan kişi, iş güvenliğini ilk planda düşündüğü ve dikkate aldığı için işletmede kalmak ve işletmesine olan bağlılığı ilk amaç olarak görülmektedir. Sosyal şartlar ve uzmanlaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde ki etkisi açık bir şekilde anlaşılmaktadır (Uludağ, 2018, s. 181).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansları üzerinde anlamlı ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça is performansları da artmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıran faktörlerin dolayısıyla onların iş performanslarını da arttırdığı söylenebilir. Örneğin, terfi edenlerin, uzun süre çalışanların ve iş deneyimi fazla olanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu ve benzeri faktörlerin dolayısıyla is performansına da olumlu katkı yapması beklenir (Ertan , 2008, s. 151).

# IV. SONUÇ

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın çalışan performansına olumlu katkı yaptığı ortadadır. Hızlı değişikliklerin yaşandığı bilgi ve ekonomi çağında verimli ve etkin bir çalışma ortamı sunulması açısından örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramaları çok sayıda kamu ve özel sektör hizmet işletmeleri için en önemli gündemi haline gelmiştir. İşletmenin iş görenlerinin istekleri ve beklentilerine değer vermesi, iş görenlerin kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmelerine neden olacaktır. Bu eksende iş görenlerin işletmeye bağlılık duymasına neden olacak şekilde, iş görenlerin yaptıkları işlerle ilgili karar mekanizmaları içinde bulunmalarının sağlanması, görüş ve önerilerinin değerlendirmeye alınması gerekmektedir.

İşletmenin tüm iş görenlerinin standart çalışma temposunun üzerine çıkması için son derece açık ve kapsamlı olarak kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Tüm iş görenlerin terfi ve yükselme imkânlarını açık bir şekilde bilmesi görev yaptığı işletmenin kendisine fırsatlar sunduğunu düşünmesine ve bağlılığının artması açısından oldukça önemlidir. İşletme içerisinde iş görenlerin heyecanlarını diri tutmak ve kendilerini geliştirmeleri için işletmenin teknoloji ve yenilikleri takip ederek iş görenlerinin gelişimine katkıda bulunması gerekmektedir. İşletmenin keyfi uygulamalarla iş görenlerini işten çıkarması ya da daha düşük pozisyona getirmesi; tüm iş görenler üzerinde olumsuz bir etkiye, motivasyon ve güven kaybına yol açacağı için, işletmenin profesyonel bir yönetim anlayışıyla görevlerini layıkıyla yerine getirenlerin değer bulduğu ve yükselebildiği pozitif algıyı oluşturması son derece önemlidir.

İşletmelerin temel amacı sadece iş görenlerinin performansını kısa süreli artırmak değil, uzun süreli kalıcı yüksek performans ortaya koymalarını sağlamaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın artırılması hususuna özen göstermek gerekmektedir.

# Alıntı yapılan kaynaklar

Acar, H. (2017). *Örgütsel bağlılık türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması.* Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa.

Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi`nde bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Altun, E. (2019). Çalışma ayatınhda örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 1*(2), s. 1-13.

Aslan, M., ve Yıldırım, A. (2017). Hastanede çalışan hemşirelerde bağlamsal performans ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. *Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 14*(2), s. 104-111.

Aytaş, S. (2018). *Performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Trabzon.

Bağdoğan, S., ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15*(30), s. 335-352.

Bakır, A., ve Aslan, M. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science, 25*, s. 189-206.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi* (59), s. 125-138.

Bilgiç, H. (2017). Örgütsel bağlılık - iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 2*(3), s. 34-49.

Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 11*(22), s. 121-139.

Cengiz, S. (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Chiu, S.-K. (2004). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Team Building and Organizational Commitment in the High-Tech.* Doktora Tezi, H. Wayne School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida.

Çakı, N. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Pilotlar üzerine bir alan araştırması.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

Çankır , B., ve Çelik, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(2), s. 54-67.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine örnek olay.* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu ünivertesitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(1), s. 291 - 306.

Dığın, T. (2018). *Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalı, Edirne.

Doğan, S., ve Selçuk, K. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Dergisi*(29), s. 37-61.

Doğanay, A., ve Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(12), s. 324 - 348.

Dokuzer, B. (2018). *Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri (Niğde ili bankacılık sektöründe bir uygulama).* Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Ertan , H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme.* Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Esmer, Y., ve Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(62), s. 258-272.

García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & Saá Pérez, P. D. (2015). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinantsof Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 25*(2), s. 153–165.

Gelmez, M., ve Ürtürk, E. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22*(1), s. 51-72.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması.* Uzmanlık Yeterlilik Tezi , Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

İmamoğlu, S. (2017). *Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik çalışma.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

İraz, R., ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14*(1-2), s. 201-224.

Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), s. 499-517.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), s. 200-211.

Kurum Mutlu, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarınınçalışanlar tarafından agılanaışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Küçükoğlu, M. (2018). Psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler: Türkiye’deki üniversiteler genelinde bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*(3), s. 143-164.

Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık.* Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Meydan, C. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma.* Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), s. 492-499.

Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10*(22), s. 45-65.

Özbek, C. (2019). *Çalışanların duygusal zekâsı ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe deneysel bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Özyer, K., ve Alıcı, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks, 7*(1), s. 69-85.

Penley, L., ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), s. 43-59.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*, s. 257–266.

San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşkın, F., ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), s. 37-46.

Tezcan, C. (2019). *Örgütsel güvenin çalışan performansına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracı etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62*(2), s. 196 - 218.

Tüfekçi, Ü. (2016). *Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(1), s. 171-1793.

Ünlü, O., ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/ bağlamsal performans ilişkisi: Yalova’da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(37), s. 183 - 207.

Yaman, M. (2019). *Örgütsel stresin çalışan performansı üzerine etkisi: Özel sektör banka çalışanları üzerinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Yıldırım, E. (2011). *Çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulaması üzerine bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, , İzmir.

Yılmaz, B. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkileri üzerine bir araştırma: elektirik sektöründe bir uygulama. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(1), s. 181 - 202.

Yılmaz, G. (2019). *Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Bir uygulama örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.