

# Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi

(2019) Cilt 1, Sayı 2, s. 1-13

## Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi<sup>1</sup>

Ecem ALTUN\*

### Öz

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 alınacaktır. Öncelikle performans ve performans 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

*Çalışma Hayatı,  
Örgütsel Bağlılık,  
Performans*

### Makale Hakkında

*Geliş:*  
13.05.2019

*Kabul:*  
28.06.2019

\* Uzman, SBE Enstitü Sekreterliği, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 34303, Halkalı, İstanbul, TÜRKİYE,  
E-posta: [ecem.altun@izu.edu.tr](mailto:ecem.altun@izu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6547-523X

\*\*Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

<sup>1</sup> Bu makale yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

---

## Examination of Relationship Between Organizational Commitment and Performance in Working Life

---

### Abstract

In today's global competition, the importance of human resources has increased. One of the most important elements that will bring the enterprises to the forefront in the competition is the employees. Many businesses strive to increase employee loyalty and performance. In this context, the concepts of organizational commitment and performance will be discussed. Firstly, the factors affecting performance and performance and the dimensions of organizational performance will be examined. Then, the concept and importance of organizational commitment will be discussed and the factors affecting organizational commitment and other related concepts will be included. Finally, the relationship between organizational commitment and performance will be drawn and an evaluation will be made on the literature.

### Keywords

*Work Life,  
Organizational  
Commitment,  
Performance*

### About Article

*Received:  
13.05.2019*

*Accepted:.  
28.06.2019*

## Giriş

Küreselleşme ile artan rekabet, işletmeleri insan kaynağına daha çok önem vermeye zorlamaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi diğer işletmelere göre yenilikçi politikalar uygulaması ve insan kaynağını güçlendirmesi ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda işletmeler çalışanların performanslarını yükseltmeyi böylece verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler. Performansı arttırmanın birçok yöntemi olduğu bilinmektedir. Bu yöntemlerden biri de çalışanların örgüte olan sadakatini ifade eden örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktır. Çalışanın işletmesine karşı duyduğu güven ve sadakat en az üretim faaliyetleri kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kendilerini örgüt ile daha fazla özdeşleştirecekleri ve daha fazla fedakârlık yapacakları öngörülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın yükseltilmesi ile performans düzeyinin de artacağı düşünülmektedir.

## PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Performans kavramı önceden belirlenen kriterlerin yapılabilişliğini ve amaçlara ulaşma çabasını ifade eder (Bingöl, 2003: 273). Örgütsel davranış açısından bakıldığında performans, bireylerin örgüt için belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için yapmış oldukları tüm faaliyetlere denir (Başaran, 1993: 179). Performans, belirli bir süreç içerisinde üretilmiş olan ürünlerin miktarını ve hizmetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Kalkandelen, 1997: 154).

Performans değerlendirme kavramı ise, bireylerin çalışma performansları sonucu beklenen sonuca ne kadar yaklaştığının değerlendirilmesi olarak tanımlanır (Seyidoğlu, 2001: 359). Performans değerlendirme, bireylerin performanslarını yükseltmek ve kendi çalışma potansiyellerinin farkında olmaları amacıyla yapılan sistemli araştırmaların bütünüdür. Önceden belirlenmiş performans kriterleri çerçevesinde bireylerin işlerini nasıl yaptıklarının değerlendirmesi ve bireylerle performans değerlendirme bilgisinin paylaşılması, pozitif ve negatif yönlerin geliştirilmesi veya azaltılması için planların oluşturulmasını kapsamaktadır (Şimşek, 2002: 209).

Performans değerlendirme; yapılabilişmesi için değerlendirme kriterlerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Ölçümlerin ve analizlerin yapılabilişmesi için tanımlamalar ona göre yapılmalıdır. Performans değerlendirme yapılırken bireysel performansları da ölçülmektedir. Bireylerin bilgi ve becerilerine göre uygun olan işin standartlara uygun olarak tanımlanması demektir. Belirlenen standartlara yaklaşma oranı bireyin başarısı olarak değerlendirilirken, belirlenen standartlardan uzaklaşma da bireyin başarısızlığı olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1991: 245).

Geçmişten günümüze kadar önemi hiç eksilmeden gelen ve her gün giderek önemi artan performans değerlendirme yönetim biliminde önemli bir yer edinmiştir. Performans değerlendirmenin öneminin farkında olmak ve kullanım alanlarını da genişletmek gerekmektedir. Açık bir ifade olarak performans değerlendirme, örgüt içindeki sorumluluk ve görevleri ayırt etmeden, çalışanların performanslarını, etkililik ve yeterliliklerini kısaca her türlü işlevlerinin ele alınmasıdır (Fındıkçı, 2001: 308).

Performans değerlendirmesinin sonucunda elde edilen veriler, bireylerin kariyerlerini planlamasına ve eğitim konusunda alacakları kararlara yön verecek, örgüt içinde terfi alabilecek çalışanların belirlenmesine ve örgütte insan kaynağı politikalarının en etkili şekilde kullanılmasına olanak sağlayacaktır. Performans

değerlemesi sonucu yeteneklerin ölçülebilmesi ve gelecekteki gelişme potansiyellerinin bugünden görülmesi sağlanmaktadır (Bumin, 2003: 276).

Performans değerlendirilmesinin en önemli sebeplerinden biri de başarılı ve başarısız olan çalışanlar arasındaki farkı ortaya çıkartmaktır. Başarılı olan bireylerin başarısının karşılığını alması ve diğer çalışanlardan farklı olduğunun bilinmesi, başarısız olan çalışanların da eksik olan yönlerini görüp eksikliklerini geliştirmesi açısından pozitif etki sağlamaktadır. Bütün bunların sonucunda örgüt performansının pozitif katkı sağladığı ve etkili olduğu görülmektedir (Barutçugil, 2002: 212).

### **PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların performansı, kişisel özellikler ile kendi kapasitelerine uygun işi kabul edip, belirli bir zaman dilimi çerçevesinde ortaya çıkarttığı hizmet, ürün veya çalışmalarını yerine getirmelerinin sonucudur. Özetle, çalışana verilen görevin ne denli yerine getirildiği algısıdır. Bu bağlamda, çalışanların performansı, verilen görevi tamamlamak için sarf etmiş olduğu çabaların tümü olarak adlandırılabilir (Erdoğan,1991:154).

Çalışanların performansları değerlendirilirken, birbirleri arasında büyük farklılıkları olduğu, hatta aynı bireylerin bile performansında da zaman zaman önemli değişikliklerin olabileceği gözlenmektedir. Çalışanların performanslarında ki bu değişiklikler birbirinden farklı faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bireyin performansını etkileyen üç temel faktör vardır. Performansın seviyesi ise bu faktörler ve aralarındaki etkinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Performansı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Dicle, 1982: 7):

- ✓ Yetenek,
- ✓ Eğitim ve bilgi seviyesi,
- ✓ Çalışanların kişisel özellikleri,
- ✓ Yönetim ve çalışan politikası,
- ✓ Çalışma koşulları,
- ✓ Örgüt içindeki insan ilişkileri,
- ✓ Çalışanlara geri bildirim verilmesidir.

### **ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI**

Performansın boyutları geçmişten günümüze kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç şeklindedir. Ekonomik boyut, performansın değişim göstermeyen tek boyutudur. Performansın boyutları olan verimlilik, etkililik, çalışma yaşamının kalitesi, etkinlik, kalite, yenilik ve kârlılık performans göstergesinin temelini oluştururlar. Örgütler bu göstergeler çerçevesinde nelerin ölçüleceğini tespit ederler. İşletmelerin hedef ve amaçlarına göre de ölçümler belirlenir (Akal, 2005: 22-136).

**Verimlilik;** Ekonomik amaçlara ulaşmak için kullanılan araçların etkisini ölçen kavram olarak tanımlanır. Verimlilik, sadece matematiksel bir işlem değildir. İşgücü, malzeme, hammadde, donanım gibi temel üretim kaynakları ve bunların bileşimi için kullanılan örgüt yapısı, teknoloji, zaman ve bilgi gibi faktörler de verimliliği etkilemektedir (Akal, 2005: 26).

**Etkililik;** Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarıyla işbirliği içine girerler. Bu işbirliği,

bireylerin tek başlarına yapamadıkları, başkalarının yetenekleri ve güçlerinden yararlanmaları anlamına gelmektedir. Ortak hedeflere ulaşmak için güçlerini birleştirip bir araya gelen bireylerin oluşturdukları örgütler, güçlerini belirlenen hedeflere ulaşmak için doğru kullanabildikleri seviyede varlıklarını sürdürebilirler. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilirlik oranları etkililik seviyelerine bağlıdır (Akan, 2007, s.9).

**Çalışma Yaşamının Kalitesi;** Örgüt çalışanlarının fiziksel çalışma şartları, ücretlendirmeleri, örgüt kültürü, liderlik, bilgi ve becerileri, alınan kararlara katılma gibi çalışma hayatında oldukça gerekli ve önemli olan çeşitli sistemlere göre şekillenen düşüncelerin ve davranış biçimlerinin açıklandığı performans boyutudur. Örgüt, çalışanlarının yaptıkları hizmetlere, beklentilerine ve isteklerine ne düzeyde cevap verirse, çalışanların dolayısıyla örgütün performansı o seviyede olumlu olarak artacak ve etkilenecektir (Akal, 2005: 59).

**Etkinlik;** Var olan kaynakların etkili olarak kullanmayı sağlamak, belirlenen hedeflere ulaşmak için maliyetleri en aza indirmek veya üretilen çıktılarının aynısını üretmek için örgüte yön gösteren bir süreçtir. Etkinlik kavramı, olması gerektiğinden çok tekrarlanan ve üretilen mal, faaliyet ve hizmetin belirlenebilmesine yardımcı olmaktadır. Bir diğer ifadeyle doğru işin doğru olarak yapılabilmesidir. Orhan, 2006: 8).

**Kalite;** İşveren ve üretimde çalışan personellerin müşteri memnuniyeti için yapmış oldukları bütün çalışmalara denir. Kalite kavramının temel yaklaşımlarına göre, kalitenin tanımlanmasının yapılamayacağını ancak hissedilerek anlaşılabileceğini, bir diğer yaklaşım ise kalitenin ürüne dayandırılması yaklaşımıdır. Kalitenin müşteri tarafından tanımlanmasına bakıldığında kullanıma uygunluk olarak ifade edilir ve müşterinin gözünde oluşan öznel bir değeri ifade etmektedir (Garvin, 1988: 15).

**Yenilik;** Yeni kavramı, var olmayan bir ürün veya hizmetin ilk defa üretilmesi anlamına gelmektedir. Ancak var olan ve daha önceden üretilmiş bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi veya iyileştirilmesi de yenilik olarak ifade edilir. Yeniliğe kavram olarak bakıldığında ise, yenilenme sürecini ve bu süreç sonunda ortaya çıkan çıktıları kapsamaktadır (Işık ve Kılınç, 2011: 9).

**Kârlılık;** Kâr kavramı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayabilen en önemli kaynaktır. İşletmeler ve işletme sahipleri kazanç sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için her dönem sonunda kâr elde etmeyi hedeflerler. Bu nedenle işletmeler maliyetlerini minimum seviyede tutup, satışları ise maksimum seviyeye çıkartmayı hedeflerler. Bu hedeflere ulaşmanın yollarını araştırırlar ve en uygun üretim ve yatırım alanlarına yönelirler. İşletmelerin kârlılığı sağlayabilmeleri için etkin ve verimli olarak çalışmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 22).

## **PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

### **Performans Değerlendirmenin Avantajları**

Performans değerlendirmenin çalışanlara ve örgüte yönelik birden fazla avantajı vardır. Bu avantajlara bakıldığı zaman, çalışanların ihtiyaç ve taleplerinin, çalışanların zayıf ve güçlü özelliklerinin belirlenmesinde önemli ölçüde katkı sağlar. Ayrıca örgütlerde, performansın iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. (Canman, 1993: 231)

Performans değerlemenin faydaları Dr. İlhami Fındıkçı tarafından aşağıdaki gibi basit ve yalın bir

şekilde özetlenmiştir:

- ✓ Örgüt için verimlilik almak, çalışanlar içinse psikolojik olarak ihtiyaçtır.
- ✓ Performans değerlendirme çalışanlara başarıları üzerine bilgi verir.
- ✓ Örgütlerin çalışanlarını çok daha iyi olarak tanımalarına yardımcı olur.
- ✓ Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıyı iyileştirir.
- ✓ Çalışanların eksik yönlerini görmesini sağlar ve ‘‘bunları nasıl gideririm’’ sorusuna cevap verir.
- ✓ Çalışanların hangi konuda eğitim almaları gerektiğini tespit eder ve eğitim programlarının düzenlenmesine yardımcı olur.
- ✓ Çalışanların amaçlarına ne seviyede ulaştıklarını gözlemler.
- ✓ Performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda, işten çıkartılacaklar ile örgüt içindeki çalışanların verimliliği saptanır.
- ✓ Performans değerlendirme sonucuna göre çalışanlar geleceğine yönelik yeni hedefler belirlerler.
- ✓ Performans değerlendirme sonucu her çalışan kendi performansını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapar.

### **Performans Değerlendirmenin Dezavantajları**

Performans değerlendirmenin birçok yararının olabileceği gibi olumsuz yönleri de vardır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi örgütleri hile yapmaya itebilir. Örneğin, kamu kuruluşları sistem standartlarının olması nedeniyle değerlendirmeleri yükseltebilir. Bu yükseltmelerin profesyonel yönden, olumlu ya da olumsuz bir önemi yoktur. Ayrıca performans değerlendirme örgüt içi bürokrasiyi artırırken, yapılacak yenilikleri yok edebilir, aynı zamanda sistem sorumluluğunu bloke edebilir (Brujin, 2002: 578).

- ✓ Adil olarak değerlendirme yapılmadığını düşünen çalışanların performans ve motivasyonlarının düştüğünün ve bu nedenle de çalışma ilişkilerinin bozulduğu görülmektedir.
- ✓ Çalışanlar iyi planlanmamış bir performans değerlendirme deneyimi yaşadysa, yapılması planlanan bütün değerlendirmelere ön yargılı yaklaşması kaçınılmazdır.
- ✓ Performans değerlendirmesi yapan yöneticilerin genellikle düşük puan vermektan kaçınmaları sebebiyle, değerlendirme güvenilirliğini sorgulatacak sorunlar ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Yöneticilerin değerlendirme yaparken taraflı yaklaşımlar sergilemesi yanlış sonuçlara yol açabilir.
- ✓ Performans değerlendirme programları bazen zaman kaybettirebilir ve yüksek maliyetlere sebep olabilir (Gavcar, vd., 2006: 31).

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık için yapılan tanımlardan bir tanesine göre örgütsel bağlılık; sosyal bir yapı olarak kabul edilen örgüte katılan bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesi ve bu davranışları örgütün çıkarlarıyla ilişkilendirmeleridir (Becker, 1960: 32). Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgüt için hissettiği bütünleşme ve özdeşleşme derecesini ifade eder (Sağlam, 2003: 22).

Bu yönden bakıldığında zaman örgütsel bağlılığın 3 temel faktörü bulunmaktadır. Çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara güçlü olarak inanması ve örgütte kalmak için net duygular içinde

olması örgütsel bağlılığın kesin göstergesidir. Yapılan tüm tanımlamaların temelinde duygusal etkilerin olduğu söylenebilir (Balay, 2000: 18).

Küreselleşme ile birlikte, iş dünyasında sürekli değişen rekabet koşulları örgütsel bağlılık kavramını örgütler için daha önemli hale getirmiştir. Örgütler sürekli değişen rekabet ortamında pazar payını ve devamlılıklarını sürdürebilmek için var olan bütün kaynaklarını etkili ve doğru olarak kullanmak zorundadırlar ve bu örgütler için oldukça önemlidir. Bu aşamada, örgütler için önemli bir kaynak olan insan kaynağı yani çalışanların olduğu göz ardı edilemez. Çalışanlar, örgütün önceden belirlemiş olduğu hedeflere ve amaçlara ulaşma konusunda oldukça önemlidir. Bu bağlamda çalışanların, örgütün rekabet avantajını sağlamak için örgüte olan bağlılıklarını arttıracak stratejileri izlemeleri, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşma aşamasında verimlilik ve etkinliklerini arttırmaları çok önemlidir (Bayram, 2005: 141).

Örgütler dünya ekonomisinde başarılı olarak rekabet edebilmeleri için çözümleri gereken pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütler devamlı ürün iyileştirmesi yapmalı, verimliliği arttırmalı, süreçleri hızlandırmalı ve performansı arttırmalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13). Örgütlerin en önemli amacı, çalışanların yetkinlik ve verimliliklerini arttırarak yüksek verimlilik almayı ve örgütte olan bağlılıklarını sağlamaktır. Bağlılığı yüksek olan ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar karşılaştırıldığında, örgütsel bağlılığı güçlü çalışanların performans ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu, örgütün diğer üyeleriyle etkili iletişim kurdukları görülmektedir (Özler vd., 2008: 44).

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR**

Örgütsel bağlılık kavramıyla benzer olan ancak içerik hususunda değişen kavramların olduğu söylenebilir. Bu kavramların başında örgütsel sadakat, mesleki bağlılık ve işe bağlılık gibi birbirleriyle karıştırılabilen kavramların olduğu görülmektedir.

**Örgütsel Sadakat;** örgütsel bağlılıkla en çok karıştırılan kavram örgütsel sadakattir. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığa oldukça benzese de birçok noktada farklılığını göstermektedir. Bu iki kavram birbiriyle kıyaslandığında örgütsel sadakat daha güçlü bir bağlılığı kapsamaktadır. Örgütsel sadakat örgütün her koşulda ve her durumda savunulmasını, dış tehlikelere karşı korunmasını ve her koşulda örgüte bağlı kalmayı ifade eder (Podsakoff vd., 2000: 513). Örgütsel özdeşleşme kavramı da örgütsel sadakatin içinde yer alan bir kavramdır. Bir diğer ifadeyle örgütsel sadakat, çalışanın kendisini örgüt ile özdeş hissetmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte karşı herhangi bir çıkar isteğinin olmamasını, tam tersine örgütün çıkarlarına yönelik daha verimli ve etkili çalışma isteğini içermektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılıkla kıyaslama yapıldığında daha güçlü ve daha net bir bağlılığın olduğundan bahsetmek mümkündür (Kang vd., 2004: 22).

**Mesleki Bağlılık;** örgütsel bağlılıkla benzer olan bir diğer kavram ise mesleki bağlılıktır. Mesleğe olan bağlılıkla, örgüte olan bağlılık arasında oldukça farklılıklar vardır. Mesleki bağlılık, bireyin mesleğine olan tutumuyla ilgilidir. Bireyin kendi seçmiş olduğu mesleğine bağlı olarak çalışma isteği olarak tanımlanmaktadır (Özmen vd., 2005: 14).

İki bağlılık arasındaki temel fark; örgütsel bağlılık çalışanların örgüte olan bağlılığıyla ilgiliyken, mesleki bağlılık bireylerin sahip oldukları mesleğe olan bağlılıklarıyla ilişkilidir. Bireylerin mesleklerinde uzmanlık ve yetenek kazanmalarına yönelik yapmış oldukları çalışmalar mesleki bağlılığın temelini



oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

**İşe Bağlılık;** işe bağlılık kavramı hem alan çalışmalarında hem de deneysel çalışmalarda kullanılan bir kavramdır. Bu özellikleri sebebiyle farklı tanımlamalara sahiptir. Alan çalışmaları bakımından incelendiğinde çalışanların işe geç gelmesi, iş yerinde verimli çalışmaması, işe hiç gelmemesi incelenirken, deneysel çalışmalarda ise işe bağlılık tutumlar ve algılar üzerinden incelenmektedir. Bu iki kavram çerçevesinde incelenen işe bağlılık; çalışanın benliğiyle işiyle bütünleşmesi olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle işe bağlılık, bireyin işine vermiş olduğu değerdir.

Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında ilişki olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalara göre bu iki ilişkinin yönünün değiştiği görülmektedir. İşe bağlanma seviyeleri yüksek olan çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğu araştırmalarla kanıtlandığı gibi, işe bağlılık seviyeleri düşük çalışanların örgüte bağlılığının olmadığı da araştırmalarda yer almaktadır (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Literatürde örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu çok fazla kavramın olduğu görülmektedir. Bunlar arasından örgütsel adalet, örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık kavramları ön plana çıkmaktadırlar. Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

**Örgütsel Adalet;** adalet kavramı, bireyin haklarını hukuka uygun olarak yerine getirmesi demektir. Örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinden bahsetmek gerekirse, örgütün çalışanlarına karşı adaletli olarak yaklaşım sergilemesi örgütsel bağlılığın sürdürülebilirliğini sağlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel adalet, çalışanların iş dünyasında yaşamış oldukları olumlu veya olumsuz tecrübelerine göre örgütün çalışanlarına karşı adil olup olmadığıyla ilgilidir. Çalışanlar kendi çalıştığı örgütle diğer örgütlerin davranış ve tutumlarını karşılaştırırlar. Bunun neticesinde örgüte karşı bağlılıkları değişebilir. Çalışanlar örgütten eşit tutum ve davranışların sergilenmesini ve herkes gibi aynı hukuktan yararlanmayı beklemektedir (Özdevecioğlu, M., 2003: 78).

Örgütsel adalet, çalışanların çalışma şartları ve örgütün yapılanması için oldukça önemli ve gereklidir. Çalışanlar arasındaki ücretlendirme farklılığının olmaması, ayrımcılık yapılmaması ve izin günlerinin hakkaniyetli olması örgütün adaletine güvenilmesine ve örgütte çalışma isteğinin artmasında oldukça etkilidir (Önderoğlu, 2010: 3).

**Örgütsel Kültür;** kültür kavramının temelini indiğimiz zaman, kültür bir toplumun yaşam tarzı olarak görülmektedir. Kültür toplumun kendisine ait örf, adet, gelenek ve göreneklerinden oluşmaktadır. Bütün toplumların kendine has kültürü vardır ve kültürler toplumları birbirinden farklı kılarlar. Her toplumun kendisine ait kültürü olduğu gibi, her örgütünde kendisine ait kültürü vardır (Unutkan, 1995: 32).

Örgütsel kültür, farklı kültürlere sahip örgüt çalışanlarının örgütün oluşturduğu kültüre ayak uydurabilmesi ve örgütün değerlerine ve inançlarına uyum sağlayabilmesi anlamına gelmektedir. Bireylerin karakterleri olduğu gibi örgütlerinde karakteri olduğu söylenebilir. Kimi örgütler katı, yeniliklere kapalı, sabit fikirlere sahipken, kimi örgütler ise destekleyici, esnek ve yeniliklere açık olarak nitelendirilebilir. Örgüt içinde olduğu toplumun kültürünü ortaya çıkartırken, çalışanların örgütle olan iletişimini, tutum ve davranışlarını şekillendirir.



Bir kurum için değerlendirme yapıldığında örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü faktörlerinin çok önemli olduğunu görülebilir. Örgütsel bağlılığın güçlü ve etkin olmasındaki en önemli unsurun örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürünü oluşturmak maliyetli ve zordur. Bu değerlerin elde tutulması daha da zordur ve çaba gerektiren bir süreç olarak bilinmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar düzenli olarak desteklenip, iyi ayarlanmazsa bağlılık seviyesi hızlı ve kolayca azalabilir, hatta yok olabilir (Demir ve Öztürk, 2013: 37).

**Örgütsel Vatandaşlık;** Çalışanların bireysel olarak sergilediği davranışları vardır ve bu davranışlar kişisel özellikler olarak adlandırılmaktadır. Sergilenen bu davranışların hangi koşullar altında sergilendiği konusunda örgütsel vatandaşlık kavramı önemli ipuçları vermektedir (Çetin ve Fikirkoça, 2010: 41). Çalışanların işinin gerektirdiği sorumlulukların ötesine geçerek örgüt için fedakârlıkta bulunması anlamına gelmektedir (Altınbaş, 2008: 21).

Çalışanların sorumlu oldukları üstlerine ve çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmesi, iş yerinde sorumluluk alması, işe yeni başlamış çalışanlara işleri öğretmesi örgütsel vatandaşlığın birer örneğidir. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık sonucu olarak örgütsel vatandaşlık kavramı ortaya çıkmıştır (Somuncu, 2008: 16).

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Araştırmalara göre bireysel, kurum içi ve dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği gözlemlenmiştir. Bireylerin mesleki profesyonelliği, karakterleri, beklentileri, yeni iş bulma imkânları, örgüt kültürü gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılır (Özdevcioğlu, M., 2003: 115).

Çalışanları yaşadıkları ülke veya toplumda iş olanaklarının fazla olmaması bireyi örgütsel bağlılığa zorlamaktadır. Ekonomik düzeyi yüksek olan toplumlarda iş imkânlarının çok olması sebebiyle çalışanların örgütlere bağlılık düzeyleri düşüktür. Bu gibi durumlarda çalışanlar örgütle bağlarını çok kolay bir şekilde kesebilirler. İşverenler bunun önleyebilmek için, örgüt kültürünü ve örgütün saygınlığını arttırmak ve olumsuz olan her şeyi iyileştirmelidir. Kurum dışı faktörlerin başında ise meslekte profesyonellik gelmektedir. Çalışan işi gereği bağımsız düşünüp karar verebiliyorsa, ücret konusunda bağımlılık hissetmiyor ve menfaatlerine uygun olarak işini tam anlamıyla yapıyorsa profesyonel olarak adlandırılabilir.

İşine karşı ekonomik bağlılık duymadan, işinin gerekleri hakkında bağımsız düşünüp karar verebilen, kendi çıkar ve menfaatlerine uygun olarak işini tam icra eden bireyler profesyonel olarak adlandırılmaktadırlar (Seyhan, 2014: 59).

**Kişisel Faktörler;** örgütsel gücün göstergesi olarak; yaş, cinsiyet, aile yaşamı, tecrübe, eğitim seviyesi gibi faktörler gösterilmektedir. Kişisel faktör, cinsiyet kavramı olarak incelendiğinde kadınların ve erkeklerin duygusal anlamda farklı tepkiler verdiği görülmektedir. Sosyolojik çerçeveden bakıldığı zaman da kadınlara ve erkeklere verilen görevlerde çalışma hayatı, örgütsel sadakat ve bakış açılarında farklılıklar görülmektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların, bazılarında ise erkek çalışanların örgüte bağlılıklarının güçlü olduğu ortaya çıkmıştır (Çakır, 2001: 56).

**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. İş hayatında profesyonelliği misyon edinen çalışanlar duygusal olarak hareket etmezler. Bu sebeple kendilerine uygun ve çalışabileceklerini düşündükleri iş fırsatları karşılığında çıktığı zaman tereddüt etmeden kabul edip örgütten ayrılabilirler. Örgüt dışı faktörlerin en önemlisi başka bir iş bulma durumudur. Örgütün zorlayıcı yapısı, kültürel, sosyal ve ekonomik durumu iş bulma seçeneklerini etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 55).

**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 hedefler (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017: 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 yapıları 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: 42).

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, bağlılık düzeyindeki değişimlere dayanmaktadır. Örnek olarak, davranışların ve hareketlerin, bağlılığın sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle bireylerin ortaya koydukları davranışlarından kaynaklanan hareketlerine bakarak bağlılık düzeyinin ölçülmesini ve değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür. Bu bağlamda, hedeflenen amaçlara ulaşmanın zorlaşması durumunda, bağlılıkta gözle görülür şekilde azalmanın meydana geldiği, sonuç olarak da bireyin performans seviyesinde düşme olduğu saptanmıştır. Diğer açıdan ise, bireylerin ve örgütün özellikleri ile tercihleri arasında entegrasyonun olması önemli ürünlerin üretilmesi, örgütsel başarının yükselmesi ve iş motivasyonu ile performansın bunlardan yüksek seviyede olumlu olarak etkilendiği görülmüştür (Balay, 2000: 138).

Güvenilir ve otorite sahibi yöneticiler tarafından verilen işlerin, çalışanlar üzerinde daha çok çalışma isteği uyandırdığı, iş arkadaşlarına bağlılığına, üst yönetiminde destekleriyle beraber performans ve motivasyonu daha da çok arttırdığını göstermiştir. Ayrıca, davranışsal bağlılığın ödüller ve primlerden etkilendiği de bilinmektedir. Bunun sonucunda ise örgütsel bağlılığın ve performansın yükseldiği tespit edilmiştir. Ücretlendirme sisteminin, çalışanların iş yerindeki davranış ve tutumlarının belirlenmesindeki

rolü de araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, ücretlendirmenin çalışanların performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilediğini, daha az ücret alan çalışanların, daha yüksek ücret alanlara göre performans ve örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğu gözlemlenmiştir (Balay, 2000: 139).

Rekabet koşulları içerisinde çalışan bireylerin yüksek amaçlara ulaşma istekleri performans seviyelerini oldukça arttırmaktadır. Başarılması daha kolay hedeflerin işleri yavaşlattığı, daha zor hedeflerin ise, çalışanlarda düşük bağlılık ve performansa, moral bozukluğuna ve gerginlik gibi nedenlere sebep olmaktadır. İş hayatında çalışanın kendisini yeterli ve başarılı bulma algısının, bireyin kendisinin belirlemiş olduğu hedeflere olan bağlılığına etki etmektedir ve bu da yüksek performansı beraberinde getirmektedir (Balay, 2000: 139).

## SONUÇ

İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için çalışanlarının performans düzeyini arttırmayı hedeflemektedir. İşletmeler çalışanların performanslarını kısa dönemli değil uzun vadeli olarak yüksek tutmak istemektedirler. İşletmelerde çalışanların etkinlik ve verimliliklerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Rekabet avantajı sağlama noktasında öne çıkan faktörlerden olan örgütsel bağlılık ve performans arasında ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık çalışanın sadakatini ve özverisini arttırdığı için çalışanın performansı üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Çalışanların örgüte kendilerini yakın hissetmeleri örgüt kültürüne uyum sağlamaları iş motivasyonunu ve performansı yükselttiği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

A.D.Canman, (1993) *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara. TODAİE Yayınları, No:252.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.

Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılıkla ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Bağdoğan, S. Y., ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 15, S. 30, ss. 335-352.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, C. 16, S. 59, 125-141.

Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *The American Journal Of Sociology*, 66(1), 32-40.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *BEÜ İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, C. 2, S. 3, s. 35-49.

- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Bumin, B. (2003). İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler (Cilt 44). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Brujin, H. (2002). Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope with The Risk of Performance Measurement, International Journal of Public Sector Management Vol. 15, Issue. 7. pp. 578-594.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler. Ankara, Seçkin Kitabevi.
- Çetin, F., ve Fikirkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi? Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt. 65, Sayı. 4. s. 41-66.
- Demir, C., ve Öztürk, U. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı. 1, s. 17-41.
- Dicle Ü. (1982)Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- E. Gavcar- Z. A. Bulut - K. Engin (2006) Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi (Cilt 13,14). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Flavian, C., Guinaliu, M., & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. Internet Research, Vol. 14, Issue. 4, pp. 47-470.
- Garvin, D.A. (1988). Managing Quality. New York: The Free Press
- Işık, N. ve Kılınç, E.C. (2011). Bölgesel kalkınma'da ar-ge ve inovasyonun önemi: Karşılaştırmalı bir analiz. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 2, s. 9-54.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kalkandelen, H. (1997). Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro. Ankara: Anı Yayınları.
- Kang, W. L., K.C., L., & Choi, J. (2004). Investigation Of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. Computers İn Human Behavior. Vol. 23, Issue. 1, p. 199-298.
- Orhan, M. (2006), Yönetimde Verimlilik-Etkenlik ve Türk Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimler) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. AÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. EÜ, İİBF Dergisi, Sayı. 21, ss. 77-96.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari

Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 28, ss. 1-20.

Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 22, ss. 37-60.

Özmen, T. Ö., Özer, S., ve Saatçioğlu, Y. (2005). Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma, Cilt. 6, Sayı. 2, ss. 1-4.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Futurer Research. Journal Of Management, Vol. 26, Issue. 3, pp. 513-563.

Roberts, D., & Davenport, T. (2002). Job Engagement: Why It's Important And How To Improve It? Employment Relations Today,. pp. 21-22.

Sabuncuoğlu Z., ve Tokol T. (2001) İşletme, Bursa, Ezgi Yayınları.

Sağlam, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 2, ss. 17-36.

Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Seyidoğlu, H. (2001). Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük. İstanbul: Güzem Can Yayınları.

Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Şimşek, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Ankara, Türkmen Kitabevi.

Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4. Cilt 1, Sayı 1, s. 3-16