

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
DAYANIKLILIK VE İŞ STRESİNİN ARACILIK ETKİSİ

HAZIRLAYAN

Nazlı Türkan YAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. MEHMET ÇAKAR

ANKARA - 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 06 / 06 /2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Nazlı Türkan YAMAN

Öğrencinin Numarası: 22110496

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Mehmet ÇAKAR

Tez Başlığı: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 107 sayfalık kısmına ilişkin, 06/ 06 /2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Ithenticate adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 06 / 06 / 2023

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Mehmet ÇAKAR

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim için maddi ve manevi desteklerinden dolayı Ankara Ticaret Odası Yönetim Kuruluna teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin hazırlanmasında akademik bilgilerini, tecrübelerini, bilgi birikimini benimle paylaşan tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Mehmet ÇAKAR 'a, tezimi tamamlamamda önemli katkıları bulunan, motivasyonumu her zaman yüksek tutan kıymetli hocam Prof. Dr. H.Okan YELOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunarım.

Sevgileri ile bana güç veren, her koşulda yanımda olan annem, babam ve kardeşime, tez çalışmam süresince göstermiş oldukları destek, sabır, anlayış için sevgili eşim Serkan YAMAN ile oğlum Demir YAMAN'a teşekkür ederim.

Nazlı Türkan YAMAN

2023

ÖZET

Nazlı Türkan YAMAN, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2023

Kişilerin çalıştıkları örgütte mutlu olup olmadığı, kendisini işe bağlı hissedip hissetmediği, o örgütte çalışmayı gerçekten sevdiği için mi yoksa ihtiyacı olduğu veya mecbur olduğu için mi orada çalıştığı örgütsel bağlılıkla ilgilidir.

Psikolojik kapsamı da olan örgütsel bağlılığın kazanılması günümüzde örgütler açısından büyük bir öneme sahiptir. Rekabetin giderek arttığı ortamda kendini çalıştığı örgüte bağlı hisseden, daha üretken ve kendini işine adan çalışanlar örgütlerin daha iyi performans göstermelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Rekabette geri kalmamak adına çalışanların sahip olduğu yeterlilikler ve sahip olması gereken yeterlilikler düzenli olarak takip edilmektedir. Bu nedenle de performans değerlendirme büyük öneme sahiptir. Örgütün büyümek için belirlemiş olduğu stratejik hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ölçmeyi mümkün kılmak, performans değerlendirmeyi kullanmanın temel amacıdır. Performans değerlendirmesistemisadece örgüte değil, yöneticilere ve çalışanlara da yarar sağlayan bir faaliyettir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları için örgütlerin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarının etkilerinin olacağı düşünülmüştür. Psikolojik dayanıklılık ve iş stresinin de bu ilişkiye etkilerinin olabileceği düşüncesiyle bir model kurulmuş ve kavramsal yapıya uygun hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın örnekleme, performans yönetimi uygulanan finans, savunma, bilişim sektörlerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma verilerine anket yoluyla ulaşılmış olup 296 kişiden oluşan örneklemden toplanmıştır. Analizler için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Modelin analizleri sonucunda, performans değerlendirme ve psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkileri tespit edilmiştir. Ayrıca performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi

olduğu da saptanmıştır. Diğer yandan, bağımsız değişken olan performans değerlendirmenin aracı değişken olan iş stresi üzerinde etkisi olmadığı ve bu nedenle performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde iş stresinin aracılık etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Dayanıklılık, İş Stresi



ABSTRACT

**Nazlı Türkan YAMAN, The Mediation Effect of Resilience and Job Stress on the Effect of Performance Evaluation, a High-Performance Human Resources Practice, on Organizational Commitment, Başkent University, Institute of Social Sciences
Department of Business Administration, Program of Business Administration, 2023**

Organizational commitment is related to whether people are happy in the organization they work for, whether they feel connected to the job, whether they really like working in that organization or whether they work there because they need or have to.

The acquisition of organizational commitment, which also has a psychological scope, is of great importance for organizations today. In an increasingly competitive environment, employees who feel connected to the organization they work for, are more productive and devoted to their work help organizations to perform better and reach their goals. In order not to fall behind in the competition, the qualifications of the employees and the qualifications they should have are regularly monitored. Therefore, performance evaluation is of great importance. Making it possible to measure the extent to which the strategic goals that the organization has set for growth have been achieved is the main purpose of using performance appraisal. The performance appraisal system is an activity that benefits not only the organization but also the managers and employees.

It is thought that performance evaluation practices, one of the high-performance human resources practices of organizations, will have an impact on the organizational commitment of employees. With the thought that psychological resilience and work stress may also have effects on this relationship, a model was established and hypotheses suitable for the conceptual structure were formed.

The sample of the research consists of white-collar employees working in the finance, defense and informatics sectors where performance management is applied. Research data were obtained through a questionnaire and were collected from a sample of 296 people. SPSS 21.0 program was used for analysis. Structural equation modeling was used to determine the causal relationships between the variables.

As a result of the analysis of the model, the positive effects of performance evaluation and psychological resilience on organizational commitment were determined. In addition,

it has been determined that psychological resilience has a mediating effect on the effect of performance appraisal on organizational commitment. On the other hand, it was determined that performance evaluation, which is the independent variable, did not have an effect on the mediating variable, job stress, and therefore, job stress did not have a mediating effect on the effect of performance evaluation on organizational commitment.

Keywords: High Performance Human Resources Practices, Performance Evaluation, Organizational Commitment, Resilience, Job Stress



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	3
1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları	4
1.3. Örgütsel Bağlılık Türleri	6
1.3.1. Duygusal bağlılık	6
1.3.2. Normatif bağlılık.....	7
1.3.3. Devam bağlılığı	7
1.4. Örgütsel Bağlılığı Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar.....	8
1.4.1. Tutumsal (duygusal) bağlılık yaklaşımları.....	8
1.4.1.1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	8
1.4.1.2. Mowday, porter ve steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	9
1.4.1.3. O'Reilly ve chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	9
1.4.1.4. Penley ve gould yaklaşımı.....	10
1.4.1.5. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	10
1.4.1.6. Ellen ve mayer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	11
1.4.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları.....	12
1.4.2.1. Becker'in yan bahis sınıflandırması	13
1.4.2.2. Salancik'in sınıflandırması.....	14
1.4.2.3. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı	14

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	15
1.5.1. Bireysel faktörler	15
1.5.1.1. Kişilik özellikleri.....	15
1.5.1.1.1. Cinsiyet	16
1.5.1.1.2. Yaş	16
1.5.1.1.3. Medeni durum.....	17
1.5.1.1.4. Eğitim düzeyi.....	17
1.5.1.1.5. Örgütte çalışma süresi	17
1.5.2. Örgütsel faktörler	18
1.5.2.1. Ücret düzeyi	18
1.5.2.2. İşin niteliği.....	18
1.5.2.3. Örgüt kültürü	19
1.5.2.4. Örgütsel adalet	19
1.5.2.5. Rol çatışması ve rol belirsizliği.....	20
1.5.2.6. Yönetim ve liderlik tarzı	20
1.5.3. Örgüt dışı faktörler	21
1.5.3.1. Alternatif iş imkanları	21
1.5.3.2. Profesyonellik	21
1.6. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları.....	22
1.6.1. Duygusal bağlılık boyutu:	22
1.6.2. Devamlılık bağlılığı boyutu:.....	22
1.6.3. Normatif bağlılık boyutu:	23
1.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	25
1.7.1. Uyum boyutu	25
1.7.2. Özdeşleşme boyutu	25
1.7.3. İçselleştirme.....	25
1.8. Örgütsel Bağlılığın Önemi	26

2. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	29
2.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Kavramı	29
2.1.1. Stratejik insan kaynakları yönetimi.....	31
2.1.1.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin içeriksel ve ilişkisel yönü	33
2.1.1.1.1. Davranışsal teori	33
2.1.1.1.2. Kaynak temelli teori	33
2.1.1.2. Stratejik iky’de temel yaklaşımlar	34
2.1.1.2.1. Evrensel (en iyi uygulama) yaklaşım	34
2.1.1.2.2. Durumsal (en iyi uyum) yaklaşım	35
2.1.1.2.3. Konfigürasyonel yaklaşım.....	35
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Katkıları	36
2.3. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	36
2.3.1. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları boyutları.....	38
2.3.1.1. Seçici işgören temini ve seçimi	39
2.3.1.2. Güçlendirme	40
2.3.1.3. Kapsamlı eğitimler	41
2.3.1.4. Örgüt içi hareketlilik.....	41
2.3.1.5. İş güvencesi	41
2.3.1.6. Açık görev tanımları	42
2.3.1.7. Performans değerlendirme.....	42
2.3.1.8. Ödüllendirme sistemleri	43
2.3.1.9. İşe ve kararlara katılma	43
2.3.1.10. Kendini yöneten takımlar.....	44
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	45
3.1. Performans Değerlendirme Kavramı Ve Önemi	45
3.1.1. Performans kavramı.....	45

3.1.2. Performans değerlendirme kavramı.....	45
3.1.3. Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimi açısından önemi.....	46
3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	47
3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	48
3.4. Performans Değerlendirmenin Hedefleri	48
3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	49
3.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları	50
3.6.1. Performans değerlendirmenin avantajları.....	50
3.6.2. Performans değerlendirmenin dezavantajları.....	50
3.7. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gerekenler	51
3.8. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	51
3.9. Performans Değerlendirme Süreci	51
3.9.1. Değerlendirme standartlarının saptanması	52
3.9.2. Değerlendirme kriterlerinin saptanması	52
3.9.3. Değerlendirme yönteminin tespiti.....	52
3.9.4. Değerlendirmecilerin saptanması	53
3.9.5. Değerlendirme periyotlarının tespiti	53
3.9.6. Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi	53
3.10. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	54
3.10.1. Kisilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar	54
3.10.1.1. Alternatif sıralama yöntemi	54
3.10.1.2. Adam adama kıyaslama yöntemi.....	54
3.10.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi.....	54
3.10.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım.....	55
3.10.2.1. Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi.....	55
3.10.2.2. Kritik olay incelemesi yöntemi.....	55

3.10.2.3. Kontrol (isaretleme) listesi yöntemi.....	55
3.10.2.4. Zorunlu tercih yöntemi.....	56
3.10.2.5. Davranısal temellere dayalı dereceleme ölçekleri (bars) ..	56
3.10.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar	56
3.10.3.1. Kompozisyon yöntemi	56
3.10.3.2. Doğrudan indeks yöntemi.....	56
3.10.3.3. Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yöntemi	56
3.10.3.4. Çalışma standartları yöntemi.....	57
3.10.4. Diğer performans değerlendirme yöntemleri	57
3.10.4.1. 360 Derece performans değerlendirme yöntemi	57
3.10.4.2. Değerlendirme merkezleri yöntemi	57
3.10.4.3. Kendini geliştirme düzeyi	57
3.10.4.4. Özdeğerlendirme yöntemi	57
3.10.4.5. Alan araştırması yöntemi	58
3.10.4.6. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi.....	58
3.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	58
4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK.....	63
4.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI	63
4.1.1. Psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler	65
4.1.1.1. Risk faktörleri.....	65
4.1.1.2. Koruyucu faktörler	66
4.1.1.3. Olumlu sonuç	66
4.1.2. Psikolojik dayanıklılık boyutları.....	67
4.1.3. Psikolojik dayanıklılık düzeyinin örgüt için önemi	69
4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme –Psikolojik Dayanıklılık-Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	69
5. İŞ STRESİ	73

5.1. İş Stresi Kavramı	73
5.2. İş Stresi Kaynakları	74
5.2.1. Örgütsel stres kaynakları.....	74
5.2.2. Bireysel ve çevresel stres kaynakları.....	75
5.2.3. Sosyal yaşamdan kaynaklanan stres faktörleri	75
5.3. İş Stresinin Etkileri	75
5.3.1. İş stresinin örgütsel sonuçları.....	77
5.3.1.1. Performans düşüklüğü.....	77
5.3.1.2. İşgören devir hızı.....	77
5.3.1.3. İşe devamsızlık.....	78
5.3.1.4. İşe yabancılaşma.....	78
5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme ve İş Stresi İlişkisi.....	78
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	83
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	83
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	83
6.3. Veri Toplama Yöntemi	84
6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	84
6.4.1. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	84
6.4.2. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeği.....	85
6.4.3. İş stresi ölçeği	85
6.4.4. Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği	85
6.5. Araştırma Yöntemi	86
6.5.1. Kullanılan istatistiksel teknikler	86
6.5.2. Örneklem seçimi ve veri setinin hazırlanması	87
6.6. Verilerin Analizi	88
6.6.1. Demografik veriler.....	88

6.6.2. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri	89
6.6.3. Hipotezlerin test edilmesi için yapılan korelasyon analizleri ve yol haritaları.....	89
6.6.4. Baron ve kenny yöntemi.....	97
6.6.5. Betimleyici istatistikler ve normallik analizleri	102
6.6.6. Ölçek puanlarının arasındaki ilişki.....	102
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKLAR.....	108
EKLER	

EK 1: Etik Kurul Onayı

EK 2: Kişisel Bilgiler

EK 3: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

EK 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

EK 5: İş Stresi Ölçeği

EK 6: Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2. 1. Güçlendirmenin Boyutları.....	40
Tablo 6. 1. Uyum İndeksleri.....	86
Tablo 6. 2. A priori' güç analiz protokolü.....	87
Tablo 6. 3. Demografik Değişkenler	88
Tablo 6. 4. Madde Toplam Korelasyonu	90
Tablo 6. 5. Performans Değerlendirmesine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası	90
Tablo 6. 6. Madde Toplam Korelasyonu	91
Tablo 6. 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası.....	91
Tablo 6. 8. Madde Toplam Korelasyonu	93
Tablo 6. 9. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası	94
Tablo 6. 10. Madde Toplam Korelasyonu	95
Tablo 6. 11. İş Stresi Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası	95
Tablo 6. 12. Ölçek Puanlarına Ait Katsayılar.....	96
Tablo 6. 13. Performans Değerlendirmenin, Örgütsel Bağlılığa Direk Etkisine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası	97
Tablo 6. 14. Etki Sonuçları.....	98
Tablo 6. 15. Performans Değerlendirmenin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Rolüne Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası.....	98
Tablo 6. 16. Aracılık Sonuçları	99
Tablo 6. 17. Performans Değerlendirmenin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolüne Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası.....	100
Tablo 6. 18. Aracılık Sonuçları	101
Tablo 6. 19. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi.....	102
Tablo 6. 20. Ölçek puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. 1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı	8
Şekil 1. 2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bağlılık: Basitleştirilmiş Süreç Modeli.....	24
Şekil 1. 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	24
Şekil 6. 1. Araştırmanın Modeli	84
Şekil 6. 2. Güç Analizi Grafiği	87
Şekil 6. 3. Performans Değerlendirme Yapısal Eşitlik Modeli	90
Şekil 6. 4. Örgütsel Bağlılık Yapısal Eşitlik Modeli	92
Şekil 6. 5. Psikolojik Dayanıklılık Yapısal Eşitlik Modeli	94
Şekil 6. 6. İş Stresi Yapısal Eşitlik Modeli.....	96
Şekil 6. 7. Aracı Etki Modeli.....	97
Şekil 6. 8. Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Direk Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli	98
Şekil 6. 9. Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli.....	99
Şekil 6. 10. Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli	101

KISALTMALAR LİSTESİ

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

YPIKU: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları



GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığına yönelik psikolojisi olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütte uzun süre kalıp kalamayacağını ve örgütün amaçlarına ulaşmak için fedakarca çalışıp çalışmayacağını belirlemede kritik öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık ile çalışanların örgüt içerisinde moral ve motivasyonlarının artması örgütsel başarının artmasına neden olmaktadır. (Doğan ve Demiral, 2009). Çalışanın motivasyonunun yüksek olması örgüte daha faydalı, örgüt başarısı için çalışan, yeni fikirlere açık olması sonucunu doğurur (Chow, 1994; Taş, 2004). Beklentilerini değerlendirerek örgütün gelişimini ön planda tutan çalışanlar örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardır. Örgütsel bağlılığı oluşmuş çalışanlar, ekonomik dalgalanmalarda örgütün maddi olarak karşılaştığı zorluklarla başa çıkmaya çalışmakta ve fedakarlık yapabilmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu en önemli araçlardan biri insan kaynağıdır. İnsan, örgütün vizyon ve misyonu benimseyerek bunun gerçekleşmesine çalışan, örgüte rekabet üstünlüğü getiren faktördür. Amaç ve hedefler için fazla çaba ve emek harcayan, örgütten ayrılma niyeti olmayan çalışanlar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlardır. Nitelikli çalışanların örgütte uzun süre kalarak örgüte katkı sağlamaları verimliliği arttırmaktadır. Eğer İK uygulamaları ve politikaları uygun şekilde geliştirilirse ve etkili şekilde uygulanır ise (Armstrong, 2006), firma kaynaklarını veya işgören davranışlarını etkileyerek örgüt performansı üzerinde önemli bir etki yaratabilecektir (Collings, 2009). Dolayısıyla, İK departmanları ve programları firma kârını dengeleyen, maliyetleri minimize eden ve stratejiye değer katan bir faktör olabilecektir (Rogers ve Wright, 1998).

İşletme amaçlarını benimsemiş çalışanlar örgüt hedeflerini içselleştirerek işletmenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirecek politikalar, uygulamalar ve süreçler insan kaynakları yönetimi tarafından uygulanırsa başarı elde edilmektedir. İşletmeler bu durumun farkında olduklarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların aidiyetlerinin oluşması açısından insan kaynakları uygulamaları önem arz etmektedir. İş veriminin ve aidiyet duygusunun düşmesinin nedenlerinden biri insan kaynakları verilerinin kullanılmamasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin doğru biçimde planlanması aidiyet duygusunun yüksek tutulması adına önemlidir. Bu anlayışı

benimseyen örgütler insan kaynaklarına yatırım yapmakta ve insan kaynaklarının gelişimi için çalışmaktadırlar.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ilk kez Amerika’da gelişmiş, Türkiye’de devlet kurumları aracılığıyla gündeme gelmiş ve sonrasında dünya ile paralel şekilde devam etmiştir. Ücretlendirme, işten çıkarma, terfi, kariyer planlaması gibi yönetsel ve gelişime yönelik amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca, hedeflerin belirlenmesi, motivasyon, iş tatmini, çalışanların performans seviyelerinin saptanması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın amaçları:

- Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisinin saptanması,
- Psikolojik dayanıklılık ve iş stresinin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin saptanması,
- Örgütsel bağlılık ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiye psikolojik dayanıklılık ve iş stresinin aracılık etkileri olup olmadığının tespit edilmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık tanımı yapılarak, örgütsel bağlılık kavramı ve önemi, türleri, boyutları, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmiştir. İkinci bölümde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve detayları incelenmiştir. Üçüncü bölümde yüksek performanslı insan kaynakları boyutlarından performans değerlendirme kavramı, amaçları, önemi, kullanım alanları, hedefleri, süreci ele alınmıştır. Dördüncü bölümde psikolojik dayanıklılık kavramı, psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler, boyutları, önemi incelenmiştir. Beşinci bölümde iş stresi kavramı, iş stresinin kaynakları, etkileri incelenmiştir. Altıncı bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli, araştırma yöntemi incelenmiş ve son olarak yedinci bölümde araştırmanın sonuçları değerlendirilmiş, daha önceden yapılmış çalışmaların sonuçları ile karşılaştırma yapılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık tanım olarak bireyin belli bir örgütsel yapı ile kimlik birliğindendoğan güç birliğidir (Gül, 2002). Örgüt üyelerinin faaliyetlerini sürdüren eylem ve inançlarıyla ve örgüte kendi katılımlarıyla bağlı kaldıkları bir durumdur (Uygur ve Sarıgül, 2015).

Psikolojik bakımdan bir kimsenin çalıştığı yere bağlanmasına, örgütün içinde kalma çabası göstermesine ve içinde bulunduğu bu örgütün amaçlarını ve bağlı bulunduğu değerlerini içselleştirmesine örgütsel bağlılık denir (Morrow, 1983). Izgar (2008)'e göre ise bir bireyin örgütün içinde kalmasındaki en büyük faktör örgüte olan bağlılığıdır (Izgar, 2008). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların, örgütte kalma süreleri daha uzun olmakta, örgüt ile ilişkileri olumlu yönde geliştirmekte ve işten ayrılmayı düşünmemektedirler (Keleş, 2006).

Örgütsel bağlılığın büyük derece ön planda olmasının önemli bir nedeni işten ayrılma konusu olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997). Yani örgütsel bağlılığın temel sebebi; iş gücü devri, disiplinsiz tutumlar gibi örgütsel ölçeklerle ilişkili olmasıdır (Çakır, 2001). İşten ayrılan çalışanlar örgütte yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Bu maliyetleri ortadan kaldırmak ve kazancı arttırmak için örgütler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya çabalamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bireylerin aynı zamanda verilen görevleri yerine getirme ve örgütün belirlediği hedeflere ulaşmada gösterdikleri bireysel çabanın da fazla olduğunu orta koymaktadır (Çöl, 2004).

Devamsızlık, iş devir hızı, işe geç gelme oranlarının düşük olduğu, verimlilik seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının güçlü olduğu görülmektedir (Angle ve Perry, 1981).Stum (1999), çalışanın terfi imkanları, karşılaştığı olumlu lider tavrının yanı sıra maaşının yüksek olması, performansına göre prim alması gibi unsurların örgütsel bağlılığa neden olduğunu iddia etmektedir.

Örgütsel bağlılığın Porter, Steers, Mowday'e göre tanımı bireyin, örgütün amaçları için çaba harcamasıdır. Buna göre örgütsel bağlılık üç unsur ile ifade edilmektedir. Bunlar (Eisenberg vd., 1983):

- Örgüt değerlerini kabullenerek kuvvetle inanç göstermek
- İstekli bir şekilde örgüt için çaba sarfetmek
- Örgütte kalamaya devam etmek için güçlü istek hissetmektir.

Bağlılık konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. İlk kez Whyte 1956'da bu konuda çalışmış, sonrasında Becker, Allen, Mayer, Porter, Mowday tarafından araştırılmıştır.

İşletmeler için örgütsel bağlılığın önemini açıklamak üzere birçok ölçek çalışılmıştır. 1979'da Boulian, Mowday, Steers, Porter'in geliştirdiği 15 tane sorudan meydana gelen ölçek, örgütsel bağlılık ölçmek amacıyla kullanılan önemli ölçeklerden olmuştur.

Çalışanlar açısından örgüte bağlılık kavramını ölçen bu ölçeğin daha çok bağlılığın tutumsal boyutunu ölçmeyi hedeflemektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Sonrasında tek kapsamlı ölçeklerin yetersizliğinden dolayı konuyu daha fazla boyutta ele alan ölçekler geliştirmek üzere çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri olan Allen ve Mayer (1990)'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği üç ana boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak açıklamıştır. (Boylu vd.,2007).

1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Bireyin örgütüne karşı duyduğu güç örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir (Nartgün ve Menep, 2010). Svvailes (2002)'e göre örgütsel bağlılık, örgütte kalmaya devam etmek için istekli olmak, örgüt amaçlarına inanarak ulaşmaya çalışmaktır. Örgütsel bağlılık, örgüt amaçları için çalışırken kabullendiği baskılar bütünüdür (Wiener, 1982). Diğer bir tanımda örgütsel bağlılık, birey için örgüt çıkarlarının kendi çıkarlarından önce gelmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999).

Şaklak (2018)'a göre örgütsel bağlılık çalışanların örgüte fayda sağlayan bir çalışma özverisi içerisinde, örgütün misyon ve vizyonunu benimseyerek örgüt hedeflerine uygun hareket etmeleri ve bu yönde tutum ve davranış göstermeleri olarak tanımlanabilir .

Reichers (1985) örgütsel bağlılığı hedeflere ulaşmak için gösterilen özveri, Chang (2002) çalışanların örgüte duydukları hislerin psikolojik boyutu gösterdiğini ifade etmektedir (Şaklak, 2018). Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt gereksinimlerini karşılarken ve örgüte bütünlük kazandırırken bağlılık göstermektir (Doğan ve Kılıç,

2007). Mowday vd. (1979)'ne göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerini, vizyon, misyonunu benimsemesi, kurum için gönüllü şekilde çalışarak ve kurumda kalarak bütünleşmesidir.

Çalışanların örgütleri ile psikolojik bağı ve çalışanların örgütten ayrılmamalarının gönüllü olması örgütsel bağlılığı ifade eder (Allen ve Meyer, 1996; Meyer ve Allen, 1991). Çalışanın, örgütüne psikolojik bağlılığı ve örgüt değerlerine inanması örgütsel bağlılığı ifade eder (Ölçüm ve Çetin, 2004). Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt amacını destekleyerek çaba göstermeye istekli olması, örgütsel değerleri benimsemesi ile onayı ve inancıdır” (Porter vd., 1974). Bireyin işine sadık, iş ile uyumlu olması ve bütünleşmesidir (Demirel, 2009).

Çalışan kendisini örgütün parçası olarak hissedip örgüt ile güçlü bir bağ kurduğunda örgüte bağlı tutumlar sergilemektedir (Çakır, 2007). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile ilişkisinin oluşmasında etkili çalışan psikolojisidir. Örgütte devam edip etmeyeceği konusunda kararını etkiler (Meyer vd., 1993). Meyer ve diğ. (2012)'ne göre psikolojik bir zihniyet çalışanı örgüte bağlar. Çalışanın örgütün hedef ve değerlerine bağlanması ve bu değerlerle özdeşleşmesi çalışana örgüt ve liderin sağladığı içsel motivasyondan kaynaklanmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı görmenin bir yoludur.

Porter (1974) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini benimsemesi, örgütte kalmaya devam etmek için istekli olması, örgüt için zor işleri yapmayı kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır (Doğrul, 2013). Meyer ve Allen (1991)'a göre ise örgütsel bağlılığı örgütte sürekliliklerini etkileyen ve çalışanların örgütle bağlarını niteleyen durumdur. Gürbüz (2006) örgütsel bağlılığı, çalışanın işyeri ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgüt misyon, vizyonu için gereken hedefleri özümsemesi ve örgütte çalışmaya devam etme isteği ve arzusu olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık bazı teorisyenler tarafından etkilerini daha iyi anlamak için bileşenlerine ayrılmıştır. Caldwell vd. (1990) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme taahhüdü şeklinde ifade etmiştir. Çalışanların belli davranışları benimseyerek somut ödüller kazanmak için bu davranışları sergilemesi uyum taahhüdü, çalışanın grubuyla özdeşleşmekten gurur duyması özdeşleşme taahhüdü, çalışanın değerlerinin örgüt değerleriyle uyumlu olması içselleştirme bağlılığını ortaya çıkarmaktadır şeklinde ifade etmiştir (Caldwell vd., 1990).

1.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

1.3.1. Duygusal bağlılık

Çalışanın örgüte duygusal olarak bağlı olmasıdır (Kanter, 1968). Duygusal bağlılık, örgütsel ve bireysel amaçların uyumlu ve bütünleşik olması sürecidir (Hail vd., 1970). Çalışanın örgütte kendini betimleyerek katılma gücüdür (Mowday vd., 1982).

Meyer ve Allen (1997)'ın örgütsel bağlılık modeline göre iş mücadelesi, rol netliği, hedef açıklığı ve hedef zorluğu, yönetim tarafından kabullenme, akran uyumu, eşitlik, kişisel önem, geribildirim, katılım ve güvenilirlik gibi faktörler duygusal bağlılığı etkilemektedir. Çalışan örgüte duygusal olarak bağlı ise kendi isteği ile çalışmaya eder. Örgüte duygusal bağlılığı örgüt ve kendi şahsi değerlerinin uyuştugu durumda ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2009).

Starnes ve Truhon (2006)'a göre işine karşı olumlu fikir ve duygulara sahip, örgütte sürekliliğine istekli ve iyi performans gösteren kişiler duygusal bağlılığı olan kişilerdir. Çalışan, ihtiyaçlarından ötürü değilistediği için örgütte kalmayı sürdürüyorsa örgüte duyduğu duygusal bağlılıktan dolayıdır (Balay, 2000). Duygusal olarak bağlı ise örgütsel amaçlar için kendi isteğiyle çaba sarfeder. Çalışanların daha iyi iş performansı göstermesi yüksek duygusal bağlılığın bir sonucudur (Rhoades vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte sevgi, aidiyet, mutluluk gibi duygularını ön plana alarak psikolojik olarak bağlanma derecesidir (Jaros vd., 1993). Duygusal bağlılığın gelişmesi için iş tatmini, örgütsel adalet gibi olumlu iş deneyimleri gerekmektedir. Bu da çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, devamsızlık, işe geç gelme, gerileme gibi sonuçlarla bağlantılıdır (Wasti, 2002).

Çalışanda yüksek duygusal bağlılık çalışanın, örgütün misyonunu gerçekleştirme amacına yönelik olarak çalışmasına neden olur. Çalışanın duygusal bağlılığı yüksekse işini benimser ve başarılı şekilde tamamlar. Örgütte kalmayı sürdürmeye isteklidir ve performansı yüksektir (Dağlı vd., 2018).

1.3.2. Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, çalışanın örgütten ayrılmama nedeninin ahlaki görev anlayışı olması ve bu yüzden örgüte karşı bağıllık hissetmesidir (Meyer ve Allen, 1997). Meyer ve Allen (1990) çalışanın hissettiği istihdama devam zorunluluğunu normatif bağıllık olarak tanımlamaktadır. Çalışan, baskıları örgütsel amaç, çıkarlar ile biraraya gelmek için kabul etmektedir (Wiener, 1982). Normatif bağıllık modelinde çalışanlar örgüt davranışlarını benimseyerek emirlere uyar ve duygusal bağıllıkla benzer davranışlarda bulunurlar (Starnes ve Truhon, 2006).

Çalışan işletmede çalışmayı gereklilik hissettiği için çalışmaktadır. Normatif bağıllık örgüt tarafından çalışana yapılan yatırımlar örgüte karşı borçlu hissettirmekte çalışanı örgütte kalmaya devam etmeye zorlamaktadır. Bu bağıllık çalışanın örgüte borcunu ödemesiyle bitecektir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışan örgüte karşı ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir. Örgütsel değerlere bağıllık ve ihtiyaç zamanında işe alındım gibi bircümledeki örgüte karşı kendini borçlu hissetmekten doğan zorunluluk duygusudur (Stup, 2006).

1.3.3. Devam bağıllığı

Çalışanın örgütte çalışmaya ihtiyacı olduğundan çalışmaya devam etmesi devam bağıllığıdır (Meyer ve Allen, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Çalışan için örgütte kalmak bir ihtiyaçsa örgüte bağıllık duyar ve örgütte kalmak ister (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütten ayrılan çalışanın algılanan maliyetleri kalma gerekliliği olan devam bağıllığının gücünü belirlemektedir (Meyer ve Allen 1984). Bu durumda, dışardaki iş alternatiflerinin az ve örgüte yapılan yatırımın fazla olması örgütsel bağıllığın güçlü olmasına neden olmaktadır. Devam bağıllığı, çalışan örgütten ayrıldığı durumda meydana gelecek maliyetleri anladığında ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1996; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012; Meyer, vd, 2012). Örgütten ayrılma maliyetini artıran ve duygusal olmayan olaylar devam bağıllığı ile ilişkilidir. Meyer ve Allen (1991)'a göre, bu olaylar iki değişken bakımından açıklanabilir: Çalışanların yatırımları ve düşündükleri istihdam seçenekleri birincisi, çalışanların işten ayrılma maliyetlerinin yatırımlar ve alternatif eksikliği nedeniyle artacağını kabul etmeleri ikincisidir.

Çalışan, örgütten ayrıldığında kendisine yapılan yatırımlar ve ilave faydaları kaybedeceğini ve sınırlı sayıda iş seçeneklerinin olduğunu düşündüğünde o örgütte kalmayı zorunluluk olarak görüp aynı örgütte kalmaya devam eder (Meyer vd.,1993). Bu çalışanların yüksek performans göstermeleri örgütteki beklentilerinin karşılanmasına ve aldıkları ödüllere bağlı olmaktadır (Starnes ve Truhon, 2006).

Çalışan örgütte kalmak istediğinden kalıyorsa duygusal bağlılık, ihtiyacı olduğundan kalıyorsa devam bağlılığı, zorunda olduğu için kalıyorsa normatif bağlılığa sahiptir (Arslan, 2015).

1.4. Örgütsel Bağlılığı Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik yaklaşımlar tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde iki grup halinde açıklanabilir.

1.4.1. Tutumsal (duygusal) bağlılık yaklaşımları

Bu yaklaşım bağlılığı, çalışanın ve örgütün birleşmesi ve çalışanın katılım gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu yaklaşıma göre çalışan örgütün hedeflerini kendi hedefleriyle uyumlaştırmalıdır (Meyer ve Allen, 1991). Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların örgütte çalışmaya devam etmeleri ve davranışları ile örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaları gerekmektedir. Bu çalışanların kurumlarına karşı olumlu bir tutum içinde olduğu görülebilir (Çetin, 2004).



Şekil 1. 1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı

1.4.1.1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni 1961 yılında örgütsel bağlılığın sınıflandırması hakkında çalışmalar yapan ilk kişidir (Gündoğan, 2009). Etzioni'ye göre çalışanın örgüte bağlı olması temel olarak örgütün sağladığı otorite ve gücün sonucudur (Dilek, 2004).

Etzioni, çalışanların üç çeşit bağlılık göstereceğini savunmaktadır. Bunlar ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık (Balay, 2000)

- **Ahlaki (Moral) Bağlılık:** Çalışanların üyesi olduğu örgütün amaçlarını içselleştirmesi ve örgüt kültürü ile bütünleşmesinin ahlaki bir zorunluluk olmasına dayanmaktadır. Çalışanlar toplum için faydalı amaçlar gerçekleştirdiğinde örgüte daha yüksek derecede bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

- **Hesapçı/Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanların örgütte gösterdikleri çaba sonucunda elde edeceği yarara vurgu yapmaktadır. Çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar ile alacakları ödüller dolayısıyla bağlılık gösterirler (Doğan ve Kılıç, 2007).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının olumlu olmaması durumunda çalışanın kendini örgütsel kültürün parçası gibi hissetmemesi ve yabancılaşma yaşanmaktadır. Bu bağlılık örgüte yüksek ölçüde olumsuz bir yaklaşımı ifade etmektedir.

1.4.1.2. Mowday, porter ve steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Yaklaşımına göre, çalışanların örgüt amaçlarını kabul etme ve amaçlara inanması, örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışması ve örgütte kalma isteğinin olması gerekir (Güteryüz ve Aydın, 2015). Mowday'a göre tutumsal bağlılık, çalıştığı örgütte belirlenen amaçları içselleştirmeye ve örgüt amaçları uğruna çalışma isteğinin olması gerekmektedir.

Tutumsal bağlılık, pasif olmaktan çok örgüte doğru bir durumu temsil eder. Organizasyonla aktif ilişkiyi kapsar. Bu yoldan bireyler, örgütün yararına kendilerinden vermeye ve organizasyona katkıda bulunmaya isteklidirler (Mowday vd., 1979).

1.4.1.3. O'Reilly ve chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşım bağlılığı üç şekilde ifade etmektedir. Bunlar, uyum, özdeşleşme, ve içselleştirme (Bayram, 2005).

1)Uyum Bağlılığı: Bağlılık ödül kazanmak için oluşmaktadır. Cezaların iticiliği, ödüllerin çekiciliği uyum bağlılığında söz konusu olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Terfi, ikramiye gibi ödüller uyumlu tutum ve davranışları ortaya çıkartır (Meyer ve Herscovitch, 2001).

2)Özdeşleşme Bağlılığı: Kendini örgütün parçası olarak hisseden çalışanın örgüt amaçlarına yarar davranışlarda bulunması gerekir. Çalışanın sergilediği tutum ve

davranışları örgüt değerlerini kendi değerleri gibi görüp bunlara uygun sergilemesidir (Pinder, 1997).

3)İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme bağlılığının ortaya çıkması için örgütün ve çalışanın değerlerinin uyum sağlaması gerekmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde o örgütün çalışanı olmaktan gurur duyacaktır. (Saç, 2019). Çalışan, örgüt değerlerini kendi değerleriyle uyumlu ve teşvik edici biçimde bulması içselleştirme boyutudur. (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu nedenle sergilediği davranışların kendi değerleriyle tutarlı olduğunu düşündüğünden kendini örgüte adamaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

1.4.1.4. Penley ve Gould yaklaşımı

Penley ve Gould'a göre örgütsel hedefler ve onlarla bir olmak örgütsel bağlılığı oluşturur. Bu taahhüt türünde, etik bağlılık olarak adlandırılan birey, kendini örgüte adanmıştır ve kendini organizasyonun başarısından veya başarısızlığından sorumlu tutar (Penley ve Gould, 1988).

Penley ve Gould, Etzioni'ye ait örgüte katılım modelini basitleştirmişlerdir. Buna göre örgütsel bağlılık ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç başlıkta açıklanmıştır (Gündoğan, 2009).

Ahlaki Bağlılık: Üyeliğin devamının sağlanması ile ilişkilidir. Mesai saatleri dışında çalışmak, işine düşkün olmak durumlarını kapsamaktadır. (Gould ve Penley, 1984). Çalışanların kendisini örgütlerine adanması durumudur.

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların kendi bireysel çıkarlarına dayanarak ödüllere ulaşmak için gösterdiği bağlılıktır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların beklentilerinin karşılanmamasına rağmen alternatif iş olanaklarının az olması sebebiyle oluşan bağlılıktır.

1.4.1.5. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter, devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağlılığından söz etmektedir (Kanter 1968).

Çalışanın örgütün devamlılığı için kendini adanması ve örgüt kültürüne sahip çıkması durumu devama yönelik bağlılıktır (Mowday ve Porter, 1982).

Çalışanların işletmeye koyduğu emek ve performans açısından devam etme zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışan, örgütte kalması durumunda daha karlı olacağını düşünürse ve örgütte kalma ile ayrılma arasında kıyaslama yaptığında ayrılmanın maliyetinin daha yüksek olacağını farkına varırsa örgüte bağlı olacaktır (İnce ve Gül, 2005). Kanter'e göre devama yönelik bağlılık unsurları fedakarlık ve yatırımdır. Kişi değerli bulduklarından örgüt üyeliği için vazgeçebilmekte ise bu fedakarlıktır. Örgüt ve kişinin çıkar ilişkisi kurması ve kişinin örgüte kaynaklarını bağlaması yatırımdır. Örgüte bağlanan kaynaklar maddi veya manevi şekildedir (Sökmen, 2000).

Kenetlenme bağlılığının olduğu örgütlerde grup çatışmaları, kıskançlık, mobbing, dışlanma ve yabancılaştırma düşük seviyelerde olmaktadır. (İnce ve Gül, 2005). Bu anlamda bu tür örgütsel bağlılığın olduğu örgütlerde güçlü bir kurumsal yapı bulunmaktadır.

Kontrol Bağlılığı, çalışanların örgüt kültürünün sahip olduğu ilke ve normlara bağlanmasıdır. Çalışan, örgütün kurallarını ve çalışandan istediği davranışları ahlaki ve doğru olarak kabul eder; bunun nedeni kendi değerlerine uygun olmasıdır. Çalışana göre örgütün kurallarına uymak, itaatkar olmak gereklidir (Samadaov, 2006).

1.4.1.6. Ellen ve mayer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990)'e göre, örgütsel bağlılık üç şekilde açıklamaktadır. Bunlar duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu üçünü varsayan görüşe göre, bağlılık türleri, çalışanlarda farklı oranlarda ortaya çıkmakta, bireyin örgüte bağlılığının toplamının bir yansıması olarak açıklanan psikolojik durumlardır (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık: Kişi örgüt benzeşmesi, aralarında kurulan bağ ve çalışanın katılımıdır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanlar örgüt ile özdeşleşmekte ve içsel motivasyon ve iş tatmini ile çalıştıkları kuruma bağlanmaktadır. Çalışanın duygusal bağlılığı yüksek ise örgütte kalmayı istediği için örgütte kalmayı sürdürür (Balay, 2000).

Çalışan kendini örgütün parçası gibi görüp örgüt değerlerini benimsemekte ise bu durum örgüte bağlılığının en açık göstergesidir. Böyle çalışanlar, örgüte karşı pozitif tutumlar sergiler, gerekirse ekstra çaba gösterirler (Bayram, 2005). Bu bağlılık ile çalışanlar rol dışı ekstra davranışlarda bulunabilir, kendilerini örgütlerine adayabilir ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için fedakarlık yapabilirler (Uğurlu, 2009).

Devam Bağlılığı: Çalışan örgütte zaman ve çaba harcadığı için aynı örgütte kalmaya devam etmeyi zorunluluk olarak görmektedir. Zaman ve çaba gibi yatırımların sonucunda örgüte duyulan bağlılıktır (Bayram, 2005). Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmek istememesi sebebiyle çalışmaya devam etmek zorunda olması, örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin yüksek olması ve daha iyi şartlarda iş bulamaması sebebiyle işten ayrılmak istemesine rağmen devam zorunluluğu yaşamasıdır. Devam bağlılığının unsurları; eğitim, çalışana yapılan yatırım, örgütten ayrıldığında mahrum kalacağı faydalar ve diğer alternatif iş imkanları olarak sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif Bağlılık: Çalışan örgüte mükellefiyet hissettiğine inanmaktadır. Bu nedenle örgütten ayrılmak istememesi normatif bağlılıktır. Çalışan ahlaki değerlere uygun olduğu müddetçe aynı örgütte kalmayı sürdürecektir ve örgütüne bağlı olmaktan vazgeçmeyecektir (Allen ve Meyer 1990). Çalışanlar, örgüte bağlılık hissetmeleri, örgütte onlardan beklenen davranışları kendileri için değil, doğru ve etik buldukları için sergilemelerine neden olur (Balay, 2000).

Bu bağlılık türünde zorunluluk veya devam etme isteği örgüte duyulan sadakat duygusu ile oluşmakta ve bireylerin ahlaki zorunluluk hissetmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

1.4.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Bu bağlılık tipinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının temelinde önceki tecrübeleri etkilidir. Devamsızlık yapmaz, örgütte kalmaya devam eder ve örgütten ayrılmak istemezler (O'Reilly ve Chatman 1986).

Bu yaklaşım örgütsel bağlılık adına örgüt için ortaya koyulan davranışların hissedilen duygulardan önemli olduğunu savunmaktadır. Çalışanın ortaya koyduğu davranışlar örgütün yararı için geliştirdiği davranışlardır. Bu davranışlar çalışanın doğrudan kendi isteğinden ortaya çıkar. Çalışanın tutumları da bu davranışlar tarafından şekillendirilir (Ariani, 2013). Çalışanın sürdürmeye devam ettiği davranışları oluşturduğu davranış kalıpları sonrasında belirlenir. Çalışanın tutumları da bu durumdan etkilenir. Çalışan tarafından benimsenen tutumlar davranışlarına uygun gelenlerdir. Uygun olan davranışın gerçekleşme olasılığının artması gelişen tutuma bağlıdır. Bu mekanizma davranışsal bağlılık sürecini çalıştırmaktadır (Gül, 2003). Bu yaklaşıma göre çalışanın

belirli davranış kalıplarını kabul etmesi örgüt amaçlarını özümsemesi ve örgüte bağlılığının başlangıcı olmakta ve çalışanın davranışlarını anlamlandıran tutumlarını tekrar etme ihtimalini yükseltmektedir.

Literatürdeki davranışsal bağlılık türleri; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması'dır.

1.4.2.1. Becker'in yan bahis sınıflandırması

Backer'a göre kişi tutarlı davranışlarını yapmaya devam etmediğinde kaybedeceği şeyleri ve yaptığı örgütteki yatırımları nedeniyle, davranışlarına son vermek yerine devam etme eğilimi gösterir (Meyer ve Allen 1984). Tutarlı davranışlar uzun zaman öncesinden beri devam eden ve içerdiği davranışlar aynı amacı sağlamak için hizmeteden farklı faaliyetlerdir. Çünkü birey bu davranışları amaçlarına ulaşmak için bir amaç olarak tekrar etme eğilimi gösterir (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004).

Yan bahis, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımların karşılığını almak istemeleridir. Bu konuda ödüllerin birey açısından ne derecede değerli olduğu örgütsel bağlılık düzeylerini de etkilemektedir (İnce ve Gül,2005). Becker çalışanın örgüte bağlılık duyma sebebini bağlanmama halinde sahip olamayacaklarının farkına varması ve bu yüzden çalışmayı sürdürmesi olarak ifade etmektedir. Çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılığı almadığını belirtmektedir (Gül, 2002). İşten ayrılma halinde, çalışanın katlanacağı bazı maliyetler vardır. Becker, çalışanın bu maliyetlere katlanmak istemediği için örgüte bağlandığını belirtmiştir. Bu maliyetleri de çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar olarak ifade etmiş ve yan bahisler diye adlandırmıştır. (Cohen, 2007). Becker'ın örgütsel bağlılığın sebebi olarak gösterdiği yan bahisler şunlardır (İlsev, 1997):

Toplumsal Beklentiler: Sürekli iş değiştiren kişilerin toplumda güvenilir olarak değerlendirilmeleri gibi bazı yaptırımlar kişi davranışlarını sınırlandırarak bahislere girebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Çalışan emekli olduğunda aylık alabilmesi açısından çalışanın aylığından belli oranda kesinti yapılır. Çalışma süresince kesilen bu aylık işten ayrılmak istediğinde belli bir miktara ulaşmış olacaktır. Emekli aylığı çalışan için bir yan bahistir. İşten ayrılarak hak ettiği bu aylığı alamayacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Sosyal Etkileşimler: Çalışma hayatında bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinden kaynaklanan kabul edilme ve saygı görme isteği yan bahis olarak değerlendirilebilir. Kişi kendisiyle ilgili yerleşmiş kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlarda bulunur. Örneğin güvenilir kanaati oluşturmuş bir kişinin dürüst davranışlar sergilemesi gerektiğinden dürüst davranışlara bağlılık oluşturur.

Sosyal Roller: Becker, çalışanın örgütte çalışma yılı arttıkça kaybedeceklerinin daha fazla olmasından dolayı örgütte kalmayı sürdürmekten vazgeçmesi zorlaşacaktır. Örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetler yüksek olacaktır. Bunun nedeni örgüte yaptığı yatırımların, yan bahislerin uzun vadede artmasıdır. Dolayısıyla çalışma yılı ve yaşı fazla olan çalışan bağlılığı da fazla olacaktır (İnce ve Gül, 2005).

1.4.2.2. Salancik'in sınıflandırması

Salancik (1977)'e göre, kişinin davranışları ile gösterdiği örgüte karşı ilgisi ve faaliyetlerini güçlendiren inançları vardır ve bu inançlara bağlanması örgütsel bağlılıktır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Salancik, bağlılık düzeyinin şiddetini tespit etmek için dört temel faktörün etkili olduğunu savunmaktadır. Bağlılığın derecesini belirleyen bu dört faktör, net ve belirgin davranış geri dönüşü olmayan davranış, başkalarının şahit olduğu davranış ve gönüllü davranıştır (O'Reilly and Cadwell, 1981).

Salancik, çalışanın tutumları ile davranışlarının uyum sağlamaması durumunda çalışanın gerilim yaşayacağını ve stres oluşacağını belirterek yaklaşımını tutum ve davranışların uyumuna dayandırmaktadır. Örgütsel bağlılığın artmasında tutumlar ve davranışlar arasında sağlanan uyumun önemini savunmaktadır (Gül, 2002). Salancik'e göre çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik etki olan örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında çalışanın davranışını devam ettirmesini zorunlu hale getiren koşullar bağlayıcıdır (Meyer ve Allen, 1991). Salancik'in elde ettiği verilere göre çalışan rollerindeki belirsizlik örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013).

1.4.2.3. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı

Becker ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık çok boyutludur. Onlara göre çalışanlar tarafından iş arkadaşlarına, hizmet verdikleri kişilere, yöneticilerine ve mesleğine karşı farklı bağlılıklar geliştirebilir. Çalışanın duyduğu bağlılığının alana göre farklı

olabileceğini savunmuşlardır. Bu nedenle bağlılık örgütün bütünü için genellenemez şeklinde ifade etmişlerdir (Becker vd., 1996).

Örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına karşı çalışanlar tarafından geliştirilen farklı bağlılıklar olabilmektedir. Ayrıca örgütün dış çevresi olan müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, meslek odaları ve topluma karşı örgüt tarafından bağlılık gösterilebilmektedir (Varoğlu, 1993).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mowday, Porter ve Steers'in çalışmaları örgütsel bağlılığı bireysel, iş ve role ilişkin, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere şekilde incelemektedir. (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılabilir.

1.5.1. Bireysel faktörler

1.5.1.1. Kişilik özellikleri

Bağlılığın, bireyin algılaması ve değerlendirmesi ile ilişkili olarak değişmesi, kişiliğinden kaynaklanan bakış açısı ile açıklanabilir. Buna göre farklı kişilik yapısına sahip bireylerin işletme içindeki ve dışındaki olayları değerlendirmeleri de farklılaşacaktır (Akşit Aşık, 2020).

Çalışanların uyumlu olması ve sorumluluk duygularının ön plana çıkması da belirleyici bir kişilik özelliği taşımaktadır. Bu çalışanlar, kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissetmekte ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır. Deneyime açık kişilik yapısı ise hayal gücü ve ileri görüşlü olmayı etkilediği için hedeflerin benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır (Özkan ve Boz, 2018). Sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerin örgüte bağlılığı normatif düzeyde ele aldıkları ve çalıştıkları örgütte kalmak için çaba harcadıkları görülmektedir (Kılıç ve Bozkaya, 2014).

Kişilerin örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların başında örgütte çalışma süresi, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gelmektedir.

1.5.1.1.1. Cinsiyet

Erkekler ve kadınlar arasında örgütsel bağlılık oranının hangisinde yüksek olduğu ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Farklı araştırmalar sonucunda cinsiyet ve örgütsel bağlılık ile ilgili birçok sonuca ulaşılmıştır (Çöl ve Gül, 2005). Bir araştırmada kadın ve erkeklerde farklı seviyelerde örgütsel bağlılık olduğu ve erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların örgütsel bağlılık seviyesinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar evde de daha fazla birtakım sorumluluklar üstlendikleri için çalıştıkları örgütte sorumluluklarına bazı zamanlarda gereken önemi vermemektedirler. Bu da kadınların örgütlerine bağlılıklarının düşük olmasının nedenlerinden biridir. Bazı araştırmalara ise örgütsel bağlılık oranlarının kadınlar ve erkeklerde aynı olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğunu açıklayan araştırmalar da vardır. Çalıştıkları örgüte bağlı şekilde bu oran değişebilmektedir (Çöl ve Gül 2005).

Mowday'e göre kadınlar ulaşmak istedikleri pozisyonlar için erkeklere göre daha fazla çaba harcamak zorunda olduklarından örgütün bir bireyi olmak onlar için önemlidir. Buna bağlı olarak kadınlarda örgütsel bağlılık erkeklere oranla daha yüksektir. (Keleş, 2006). Başka bir araştırmaya göre, engellerin kadınların motivasyonlarını yükselttiğini, kadınların daha az çalıştıklarının işyerini değiştirdiğini, bunların kadınların örgütsel bağlılıklarını arttırdığını ortaya koymuştur (İnce ve Gül, 2005).

1.5.1.1.2. Yaş

Araştırmalara göre yaş örgütsel bağlılık ile doğru yönlü bir ilişkiye sahiptir Sheldon (1971)'un çalışmasına örgütsel bağlılık, yaş ile doğrudan ve pozitif yönlü ilişkilidir. Stevens Beyer ve Trice (1978) yöneticiler üzerine bir çalışma yapmış ve yaş ile bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu sonuca varmışlardır. Morris ve Sherman (1981) ruh sağlığı üzerine çalışanlar araştırma yapmış, örgütsel bağlılık ile yaşın pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu konuda yapılan çalışmalarda; yaş faktörünün, örgütsel bağlılıkla doğru yönlü olduğu yaşın artmasının örgütsel bağlılığı arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Gençlerin yaşlılara göre daha az örgütsel bağlılık gösterdikleri ve çalıştığı işyerinden ayrılma seviyelerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Sökmen, 2000).

Örgütlerin, çalışanların işe bağlanmalarını sağlamak için, çalışma ortamını tanımaları ve bireyin kuruma alışması için belli bir sürenin geçmesini beklemeleri gerekmektedir. Bu

konuda yapılan çalışmalar, rgtsel bağlılık, yaş ile pozitif ilişkilidir sonucunu ortaya koymaktadır (Emre, 2016).

1.5.1.1.3. Medeni durum

Yapılan araştırmalarda, evlilerin bekarlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir sonucuna varılmıştır. Bu noktadaki en önemli temel neden sahip olunan sorumluluklardır. Bu sorumluluk bilinciyle evli olan çalışanların işten ayrılması sonucunda karşılaşacakları maliyet daha fazla olduğundan örgütte kalamaya devam edeceklerdir (Erdoğmuş, 2006). Evli alışanların bekarlara göre bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olduğundan örgütsel bağlılıkları daha yüksektir sonucuna varılmaktadır. Bekar bireylerin ailesine bakmakla yükümlü olduğu durumda aynı tutumu sergileyecekleri düşünülmektedir (Kuşluvan, 2009).

1.5.1.1.4. Eğitim düzeyi

Yapılan alışmalar, örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi ile ters yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışmalarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentileri yüksek olduğundan örgüte bağlılık düzeyleri dedşk olmaktadır (Balay, 2000). Eğitim düzeyi yüksek kişilerin, eğitimlerine harcadıkları para ve zaman olarak, örgütten ücret diğer koşullarla alakalı talepleri de artmaktadır. Çalışanın rgte bağlılığının azalmasının nedenlerinden biri de eğitimine yaptığı harcamaların karşılığını hem maddi hem de manevi olarak alamamasıdır (akır, 2001). Eğitim düzeyi arttıka devam bağlılığında azalma görülmektedir. Ancak normatif bağlılık, eğitim düzeyi ile olumlu-olumsuz ilişkisi tespit edilememiştir (Seyhan, 2014).

1.5.1.1.5. Örgütte alışma süresi

Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın arasında doğru yönlü bir ilişkisi olduğu öne sürülmektedir. Çalışma süresi, çalışanın hem kendisi doğru yönlü bir ilişkisi olduğu öne sürülmektedir. Çalışma süresi, çalışanın hem kendisi hem rgt için yaptığı bir yatırımdır. alışan, yatırım sonuçlarını kaybetmemek için örgüte daha çok bağımlı hale gelecektir (Cohen ve Lowenberg, 1990). Diğer yandan, örgütte çalışma sresinin az olması çalışanın tecrübesiz olmasına ve alternatif iş bulma olanaklarının sınırlı olmasına bağlı olarak örgüte bağlılıkları yüksektir (şen, 2008).

1.5.2. Örgütsel faktörler

Organizasyonel ve misyonla ilgili faktörler bağlamında bağlılık, rol çatışması, görev kimliği, çalışanların beklentilerinin derecesi, çalıştığı organizasyonda başarılı olmak ve sosyal etkileşimde bulunmak, tercihler, astların beceri seviyeleri, iş odaklılık, iş zorlukları, çalışan-amir ilişkileri, yükselme olanakları, karar alma süreçlerine katılım ve bireyleri önemseme gereksinimlerinden söz edilebilir.

Çalışanların aidiyet duygusu ve sonuç olarak örgüte bağlılık göstermesi örgütün çalışanlarına güvenmeleri ve iyi davranmalarının sonucudur (Finegan, 2000). Bireyin duygusal tatmininin oluşmasında bireyin aitlik hissetmesi ve örgüt içinde diğer bireylerle ilişki kurması, onlara yardım etmesi duygusal tatmine neden olmaktadır. Bu tatmin örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler işin niteliği, ücret, rol belirsizliği ve çatışması, çalışılan örgütün sahip olduğu kültür, algılanan örgütsel adalet olarak sınıflandırılabilir.

1.5.2.1. Ücret düzeyi

Pieffer (1995)'a göre bireyin ücret açısından algıladığı adalet örgütsel bağlılığı ücretin miktarından daha çok etkilemektedir. Bu araştırmalar birey ücreti adil algılamadığı durumda örgütüne karşı güvensizlik hissedecek ve örgütsel bağlılığı azalacaktır.

Ücretlerin düşük olması, çalışanın, örgüte karşı bağımlı hissetmemesine ve örgütte geçici olduğunu düşünmesine yol açmaktadır (Eren, 1993). Çalışanlar, yaptıkları işler karşılığında aldıkları ücretin, yaptığı işin niteliği ile aynı düzeyde mi ve örgütte çalışanların aldıkları ücretlerle aynı mı diye bakarak, karşılaştırma yaparlar. Bu karşılaştırma sonucunda çalışanların düşüncesinin olumlu oluşu, örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir (Reçber, 2014).

1.5.2.2. İşin niteliği

Yapılan araştırmalar, çalışanların işlerindeki sorumlulukları arttıkça, örgütlerine olan bağlılığının da artacağı yönündedir (Emre, 2016). Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunun az olduğu işler bağlılığını da azaltabilir. Çalışanın sorumluluk alma fırsatının

olmadığı işler, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşin özellikleri çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilmektedir. Üst pozisyonlarda çalışan bireylerin sorumlulukları daha fazla olduğundan örgüte bağlılık düzeyleri daha yüksektir. (Çetin, 2004). Çalışanın sorumlulukları yükseldikçe örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Örgütteki konumuna göre artan sorumluluklar yüksek pozisyondaki çalışanlar için fazla olacağından bu tür çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Gümüş, 1995).

Çalışanlar, işleri kendileri ile özdeşleştiği durumda daha yüksek bağlılık hissetmektedirler. İşin sağladığı motivasyon, zorluk derecesi, işin sorumluluğu çalışana verilen geri bildirim gibi özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005).

1.5.2.3. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütün inançları, değerleri, davranış modelleri, sembolleri, teknolojisi gibi örgüt ile ilgili unsurları ifade etmektedir (Iivari ve Huisman, 2007).

Örgüt kültürünün, çalışanlar üzerinde bütünleştirici bir etkisi bulunmaktadır. Bu birlik, çalışanlar için motivasyon sağlayarak çalışanları örgüte bağlar (Kutunis, 1993). Örgüt kültürü, çalışanlarda bir duygu yaratarak örgütsel amaçlara ulaşmada örgütsel bağlılığın oluşmasına etki etmektedir. Çalışanların çıkarları ile örgütün hedefleri ilişkisinde aracılık yaparak çalışanın örgüte bağlılığını etkilemektedir (DeCotiis ve Summers, 1987). Güçlü bir örgüt kültürü, sağlam örgütsel bağlılığa imkan sağlamakta ve çalışanların örgütü ile özdeşleşmelerini mümkün kılmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan çalışmaların kendisinden beklenen olumlu davranışları öğrenmesi ve benimsemesi örgütsel kültürü benimsemesine bağlıdır (İnce, Gül, 2005).

1.5.2.4. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, maddi ve ekonomik unsurların örgüt içerisindeki dağıtımında tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin temel alınarak çalışana yönelik işletme politikalarının oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2009).

Adil bir yönetim sisteminin olduğu ve çalışanların, yönetim tarafından adaletli davranıldığına inandığı bir örgütte, ücretleri düşük bile olsa çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır (Çakmak, 2016). Maddi ödüller dağıtılırken ve örgütsel kararlar alınırken örgüt tarafından adaletsiz davranıldığına algılanması örgüt içinde

çatışmaya yol açar (Ersoy, 2007). Greenberg (1990)'a göre örgütsel adalet, iş yerindeki adalet algısıdır. Örgütsel adalet kavramı içerisinde yer alan çalışan algısı, çalışanın kendisine adil davranılıp davranılmadığından ziyade daha çok onu nasıl algıladığına odaklanmaktadır (Taşkıran, 2011).

Örgütsel adalet dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Dağıtımsal adalet, ücretlerin, terfilerin ve diğer ödüllerin adil olup olmadığı ile ilgilidir. Prosedürel adalet ise, kural ve prosedürlerin adaletli şekilde uygulanmasını kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

1.5.2.5. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Kişi iki veya daha çok gereklilik karşısında veya birine uyması durumunda diğerine uyması zor veya imkansız olan durumlarda rol çatışması ile karşı karşıyadır (Kılınç, 1985). Rol çatışması durumunda, çalışan kendisinden beklenen sorumluluk ve davranışları yerine getiremediği için örgüte bağlılık düzeyi olumsuz olarak etkilenecektir (Ülbeği vd., 2017).

Örgütsel rol açık bir şekilde ifade edilmediyse ve çalışan bu rol için yeterli bilgiye sahip değilse rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Atay ve Gerçek, 2017; Basım vd., 2010). Görev, yetki ve sorumluluk kesin olarak belli değilse rol belirsizliğidir (Cengiz, 2001). Rol belirsizliğinin kaynağı örgüt, rol çatışmasının kaynağı bireydir (Cengiz, 2001). Maxwell ve Steele (2003)'e göre hem rol çatışması ve hem de rol belirsizliği örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

1.5.2.6. Yönetim ve liderlik tarzı

Yönetim tarzı, çalışanlar ve yönetici ilişkisi ve yöneticinin çalışanları eyleme yöneltirken kullandığı yöntemdir (Gözen, 2007). Çalışan odaklı yönetim örgütsel bağlılığı arttıran bir faktördür (Özdevecioğlu, 2003). Yönetime katılan çalışanlar performansını yükseltecek ve daha iyi işler yapacaklardır. Yönetimde söz sahibi olan bireyler sorumluluklarının bilincinde ve örgüte bağlı çalışanlar olacaktır (Balay, 2000). Sonuç olarak örgüt çalışanın fikirlerini önemseyen bir yönetim tarzına sahipse bu çalışanları olumlu etkileyecektir (Seyhan, 2014).

İnsanları belirli amaçlar için toplayabilme ve bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğine liderlik denir. Liderlerin çalışanların fikirlerini önemsemesi sonucu

alışan liderine karşı minnet duyar ve rgte bağlanır (Rowden, 1999). İscan (2006)'a göre liderin her çalışana adil davranması çalışanlara kendini motive olmuş hissettirir. Güçlü yönetsel liderlik çalışanların davranış ve tutumlarını destekler (Eryeşil ve Iraz, 2017).

1.5.3. rgt dışı faktörler

rgt dışı faktörler, çalışanların yeni iş bulma imkanı ve profesyonellik anlayışları olarak iki şekilde açıklanmaktadır.

1.5.3.1. Alternatif iş imkanları

rgtsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda rgt dışında iş olanaklarının sınırlı olmasından dolayı rgtsel bağlılığın arttığı görüşleri yer almaktadır. Çalışanın kurumda isteksiz çalışması, kurum hakkında olumsuz duygulara sahip olması istifasına yol açabileceğinden farklı iş imkanları o çalışanın kuruma bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir (Bakan, 2011). Çalışanın farklı iş bulma ihtimali az ise rgtsel bağlılığı artmaktadır (Balay, 2000). Farklı iş bulma ihtimali yüksek olan kişiler ise eğitim seviyesi yüksek ve kendini geliştirmiş kişilerdir (Güllüoğlu, 2011).

Alternatif iş olanağı bulunmayan çalışanlar, çalışma hayatından memnun olmasa da rgtlerinde kalmaya devam etmektedir (Reçber, 2014). Yeni bir işe başlama veya bir iş sahibi olma imkanının az olması sonucunda çalışanların, sorumluluklarını ve karşılaşacakları maliyetleri göz önüne aldığında rgte karşı bağlılıkları arttığı gözlemlenmektedir (Balay, 2000). Diğer tarafta, çalışanların rgtte memnun olmadığı veya rgt dışında fazla iş imkanlarının olduğunu düşünmesi durumunda bağlılıkları azalacaktır (Cohen, 1992).

1.5.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik ve alternatif iş imkanının bulunmadığı ortamda birey zorunlu olarak bulunduğu rgte bağlı olmaktadır. Alternatif iş imkanları ile rgtsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin en az seviyede olmasıin kurum kültürünün yaygınlaştırılması ve ekonomik gelişmenin sağlanması gerekmektedir (Bilgi, 2017).

1.6. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarda devamsızlık, sağlık şikayetleri ve örgüte karşı az bağlılık görülmektedir. Bunlar örgüt amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen ya da zor hale getiren durumlardır (Yüksel, 2003).

Örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç alt boyutu vardır. Aşağıda bu boyutlardan detaylı olarak bahsedilmektedir.

1.6.1. Duygusal bağlılık boyutu:

”Örgütsel üyeler duygusal olarak örgüte bağlı ise istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991). Kişisel istihdam ilişkilerini kurumun amaç ve değerlerine uygun olarak gören üyeler duygusal boyutta bağlı bulunarak örgütte kalırlar (Aslan ve Özata, 2008). Bu bağlılık türünde çalışan aktif ve gönüllü şekilde işe katılarak bunun devamlı olmasını ister. Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını ne kadar benimserlerse bağlılık oranı o kadar yüksek olmaktadır (Tutar, 2007).

Her işveren kendini örgüte adanmış ve sadık bu çalışanların hayalini kurar. Bu çalışanlar ek sorumluluk almak için gönüllüdürler. İşlerine karşı sergiledikleri tutum olumludur ve gerektiği zaman fazladan çaba sarfederler (Ölçüm ve Çetin, 2004). Duygusal bağlılık astların performansları ve iş doyumuna olumlu katkı sağlayarak aidiyet duygusunu arttırmaktadır (Lambert vd., 2008).

1.6.2. Devamlılık bağlılığı boyutu:

Meyer ve Allen (1997) devamlılık bağlılığını çalışanın organizasyondan ayrılmasının sonuçlarının farkında olması olarak tanımlamaktadır. Hesaplayıcıdır, çünkü çalışan örgütten ayrılma maliyetlerini ve risklerini algılamakta ve tartmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Çalışanların örgüte bağlılık nedeni çaba pazarlığı yoluyla örgütün hedef ve değerlerini belirlemeksizin elde ettikleri olumlu dışsal ödüllerdir (Bayram, 2005).

Devam bağlılığına göre çalışan sahip olduğu kazanımları örgütten ayrılması halinde kaybedeceğinin farkında olarak bunlardan yoksun kalmamak için örgüte bağlanır (Wasti 2000). Algılanan ayrılma maliyetleri ve algılanan alternatif eksikliği devam bağlılığı ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığının oluşmasında önemli bir kriter öz-

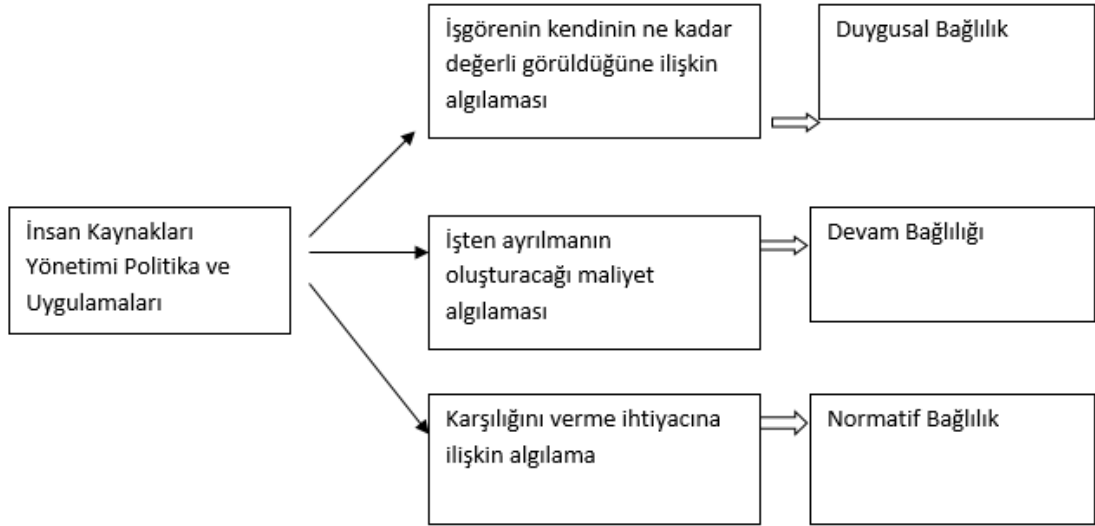
fayda kriteridir (Zin, 2004). Devam bağıllığı ekonomik mantığa dayalıdır. Çalışanların örgütte çalışmaya devam etmelerinin nedeni zorunluluk duygusudur. Bu zorunluluk duygusu örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri yatırım ve faydalar kaybetme ve örgüt dışındaki iş imkanlarının kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Çalışanların bazıları işi sevmekten ziyade sağlık, aile durumları, emeklilik gibi sebeplerden dolayı kapana kısılmıştır. Bu kişiler durumları uygun olsa örgütten ayrılacaklardır. Ancak bunu yapamayacakları için kötü iş alışkanlıkları ve olumsuz tavırlar gösterirler. Bu durumda yönetici için sorun oluşturmaktadır (Ölçüm ve Çetin, 2004).

1.6.3. Normatif bağıllık boyutu:

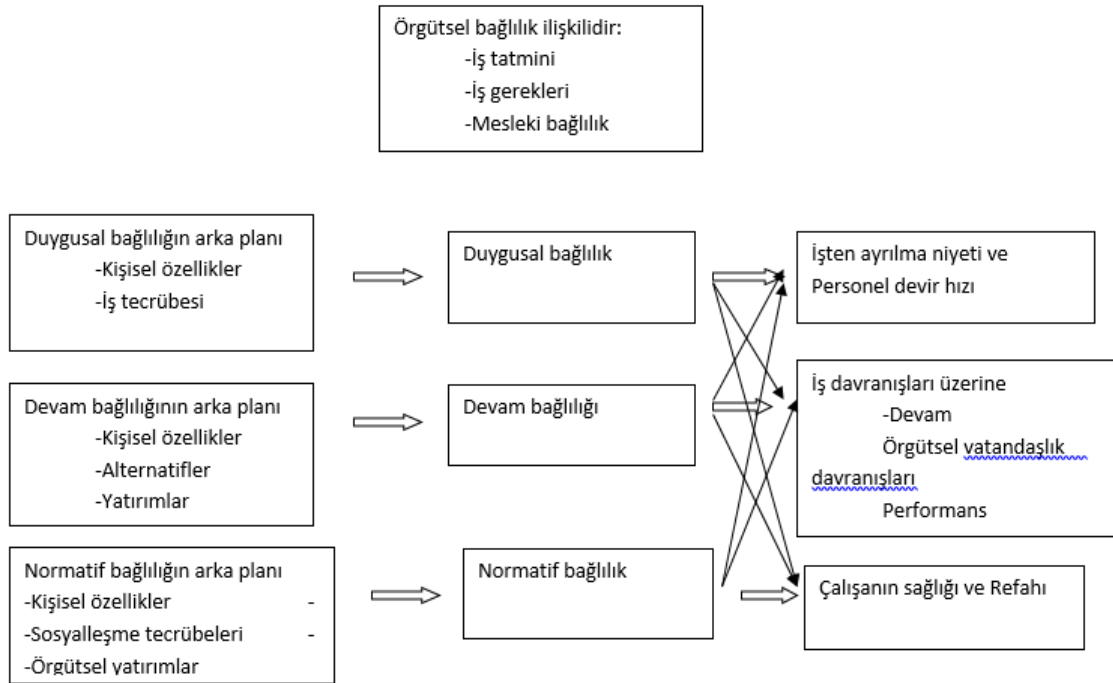
Normatif bağıllığa sahip çalışanlar, örgütte kalma gerekliliği hissederler. (Meyer ve Allen 1997). Normatif bağıllık çalışanın örgütte kalma hakkını ahlaki görmekte ve örgütün çalışana zaman içerisinde statü arttırma ve çalışana sağladığı memnuniyete bakmaksızın bunu yapmaktadır (Yenihan, 2014). Çalışanların örgüte bağıllık sebebi kişisel kazanımları değil yaptıkları işi doğru ve ahlaki bulmalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007). Normatif bağıllığın duygusal bağıllıktan farkı çalışanın örgütün üyesi olduğunu görev, hak ve vefa borcu olarak değerlendirmesidir. Normatif bağıllığın devam bağıllığından farkı ise çalışanın işten ayrılması halinde algılanan maliyetin değil sadakatin önemli olmasıdır (Wasti, 2000).

Çalışanın normatif bağıllığı yüksekse örgüt tarafından kendisine sunulan imkanlar karşısında örgüte aidiyet ve sadakat duyguları hisseder. Normatif bağıllıkta çalışan, içgüdüsel şekilde sadıktır ve ahlaki zorunluluk hisseder. Örgüte bağlanma sebebi doğru ve ahlaki olduğuna inanmasıdır (Şen, 2008).



Şekil 1. 2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bağlılık: Basitleştirilmiş Süreç Modeli.

Şekilde yer alan modelde Meyer ve Allen (1997) İKY uygulamasının duygusal, devam ve normatif bağlılığı başka mekanizmaları da harekete geçirerek etkileme şekli açıklanmıştır (Meyer ve Allen, 1997).



Şekil 1. 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

1.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

O'Reilly ve Chatman'e göre (1996), örgütsel bağlılık özdeşleşme, uyum ve içselleştirme şeklinde üç şekilde sınıflandırılabilir.

1.7.1. Uyum boyutu

Çalışanların kurumdan maaş dışında iyi çalışma koşulları, eğitim ve gelişim fırsatları, emeklilik, iş güvenliği, örgütsel adalet, yönetime katılma gibi beklentileri de vardır. Bu beklentilerin karşılanacağını anlayan çalışanlar örgüte daha bağlı hale gelirler.

Çalışanlar bazen kuruma bağlı olmadıkları halde ödülleri kazanmak ve cezadan kaçınmak için örgüte bağlılığı yüksek gibi davranırlar. Dolayısıyla, uyum zorunluluk bildirir. (Gürkan ve Sucu, 2006). Yararcı örgütlerde ödül-maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusu çalışanlar arasında çıkan herhangi bir doyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle araçsal algı sonuçları uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde düşünülebilir (Balay, 2000).

1.7.2. Özdeşleşme boyutu

Özdeşleşme, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanıp kendini örgütün bir parçası hissetmesidir. (Hoşgörür, 1997). Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın kişilerin yakın olma isteği aşamasıdır. Özdeşleşme, hoşnutluk veren ve çekicilik yaratan bir durumdur. Özdeşleşme boyutunda, çalışan örgütüne duyduğu bağlılık ile gurur duymaktadır. Örgüt çalışanların değer verdiği şeyleri desteklediğinden bu aşamada çalışanlar örgütüyle üst seviyede özdeşleşir (Balay, 2000). Çalışanın bağlılığının gerçekleşmesinin diğer boyutu örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşmesidir. Özdeşleşme durumunda bağlılık, bireyin örgütü kabullenme derecesinin ne olduğunu gösterir (Gül, 2002). Çalışan örgüt üyeleri ile iyi ilişkiler kurmak ve ilişkiyi sürdürmek için onların davranışlarını kabullenir (Balcı, 2000).

1.7.3. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın bir göstergesi de içselleştirmedir. İçselleştirme sahip olunan değerlerin birleşimini kapsayan etkileme sürecidir. Davranışa rehberlik eder. Örgüt yönetiminin işe yönelik inançları, tutumları ve emek işçiler için önem taşır. İşçiler kendi

amaçlarıyla örtüşecek ölçüde örgütsel amaç ve değerleri içselleştirir (Susanty, Miradipta ve Jie, 2013).

İçselleştirmeye göre örgütün değerleri bireyin tutum ve davranışları ile uygun olmalıdır (Q, Reilly ve Chatman, 1986). Örgütün en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Bu bağlılık boyutunda yeni bir fikir, değişim, tutum ve davranışlar çalışan tarafından kendisine ait kabul edilir. İçselleştirme, örgütün en çok istediği bağlılık formudur. Bunun nedeni içselleştirmenin başlangıçta etkilendiği kaynaktan bağımsız olarak kendini devam ettirici olmasıdır. İçselleştirmenin gerçekleşmesi ile çalışanı etkilemek için başka kaynaklara gerek kalmaz. Çünkü bu boyutta çalışan için yeni bir fikir, değişim, tutum veya davranış kendisininidir (Balay, 2000).

1.8. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin başarısı ile çalışanların başarısı birbirinden bağımsız olamaz. Çalışanların örgüt ile bağları ve örgüte karşı hisleri iş performanslarını etkilemektedir (Avcı, 2017). Örgütün çalışanları ve yöneticiler ile olumlu ilişkiler yürüten, örgütte uzun süre kalmayı isteyen çalışanlar örgüte bağlılığı yüksek çalışanlardır. Örgüt performansını olumlu etkileyen, katkı sağlayan unsurlardan biri örgütsel bağlılık duygusudur (Türk, 2016).

Çalışanın örgüt, yönetici hedefleri ve değerleriyle özdeşleşme ölçüsü örgütsel bağlılığını gösterir. Çalışanın fazladan çaba göstermesi, örgütsel üyelik için istekli olması, örgüt varlığını koruması, örgüt hedef ve değerlerini paylaşması örgütsel bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997). Decotiis ve Summers'ın 1987'de yaptığı çalışmada örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların çok daha güvenilir olduğunu ve çok daha yüksek performanslar gösterdiğini özellikle örgütün zor günlerinde bu çalışanların örgüte daha çok sahip çıktıklarını, istedikleri zam ya da terfiyi alamamaları ya yöneticileri isteklerini yerine getirmese bile aynı performansla işlerine çalışmaya devam ettiklerini, dolayısıyla bağlılıkları yüksek çalışanların her durumda örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tuttuklarından aynı amaca hizmet etmekten vazgeçmeyeceklerini ifade ederler. Örgütsel bağlılık örgüt ve çalışan için önemi büyüktür. Örgütsel amaçlardan biri çalışanı örgüte bağlı hale getirmektir (Tan ve Akhtar, 1998). Yapılan çalışmalarda görevlerini yaparken daha fazla çaba sarfeden çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek seviyede çalışanlar olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütler üyelerinin örgütsel bağlılık seviyesinin artmasını arzular (Oberholster ve Taylor, 1999).

İşleri ile bütünleşen, yaptığı işe kendini adayan, kendi kimliğini işleriyle özdeşleştiren kişiler çalıştığı kuruma yüksek düzeyde bağlılık hissedenden kişilerdir. İşlerini tümüyle sahiplenip bir bütün olarak kabul etmektedirler (Sonay, 2013). Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu (2014)'na göre birçok araştırmada görevlerini yerine getirirken daha çok çaba harcayan, örgütte uzun süre kalmayı isteyen ve örgütte olumlu ilişkiler içinde olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgüt için yararlı olacağına inandıkları örgütsel değişimleri itiraz etmeden kabullenen ve kendileriyle kolay bir şekilde özdeşleştiren çalışanlar yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlardır (Yousef, 2000). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içerisinde motivasyonlarını arttırarak sonucu örgütsel başarıya götürmektedir (Doğan ve Demiral, 2009). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların ürettiği mal ve hizmetler daha verimli ve buna bağlı olarak iş performansı daha yüksek olmaktadır. Çalışan, örgütte sürekli devam etmeyi düşünür, örgütü için daha fazla katkı sağlamak için çalışır (Karakaş, 2014). Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlar, daha fazla sorumluluk üstlenir ve daha verimli çalışırlar. Örgüt içinde çalışanların problem yaratmak yerine problem çözen olması beklenir (Chow, 1994).

Küreselleşme ve giderek gelişen teknoloji nedeniyle işletmeler, motivasyona ve örgüte bağlı, sadık ve kendini sürekli geliştiren yüksek profilli çalışanlarla belirlenen hedeflere doğru yol almayı amaçlamaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgütlerin maliyetlerini düşürmek, performanslarını arttırmak, süreç ve ürünlerini iyileştirmek, kalite ve verimliliği arttırması faaliyetlerine devam edebilmek ve hayatta kalabilmek için gerekli şartlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütler için çok önemli hale gelmiştir (İnce ve Gül, 2005). Örgütün hizmet kalitesinin yükselmesi, müşteri memnuniyeti için çalışanların örgütteki sürekliliğini sağlamak örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktadır (Tolay, 2003). Örgütler için kaynakların etkin maliyetli bir şekilde kullanılmasıyla verimlilik artışı sağlanmaktadır. Örgütün kaynaklarından biri olan çalışanın nitelikli olması halinde diğer kaynaklar uygun şekilde değerlendirerek kullanılacak ve bu durum da örgüt için bir güç haline gelecektir (Türker, 2010). Örgütsel bağlılığın olduğu işyerinde çalışanların olumlu davranışlar sergilediği ve kurumun hizmet kalitesinin arttığı belirtilmektedir. Bunun nedeni, örgütsel bağlılığın çalışanın performansını arttırmasıdır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık, örgütün özelliklerini kabullenen ve örgütsel amaçlara varmak için belirli seviyede çabalayan çalışanların, örgütün faaliyet ve verimliliğine yarar sağlamasıdır. Kurum açısından az maliyetli, daha doyumlulu, daha uyumlu, daha üretken, sorumluluk duygusunun yüksek olduğu, çalıştığı kuruma yüksek düzeyde sadık olan çalışanlar yüksek

düzeyde örgütsel bağlılığa sahip kişilerdir (Tetik, 2012). Çalışanın kendini işine ve kurumuna bağlı hissetmesi ihtiyaçlarının giderildiği, keyifli, neşeli, mutlu olduğu iş ortamında işini yapmasına bağlıdır. Bunun sonucunda örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır (İmamoğlu, 2011). Çalışanların örgüte bağlı olması durumunda, yoğun şekilde çalışacağı ve örgütün hedef ve amaçları için fedakar davranacakları öngörülmektedir. İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma çalışanlarda örgütsel bağlılığın düşük olmasının sonuçlarındandır (Meyer ve Allen, 1991). İşleriyle uğraşan ve örgütlerine bağlı çalışanlar, yüksek verimlilik ve düşük çalışan devir hızı dahil olmak üzere önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. (Çoban, 2011).

Örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek çalışanların rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmesi için büyük katkıları vardır. Çalışanların belli niteliklere sahip olması başarılı sonuçlar için etkilidir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda ortak niteliklere rastlanmaktadır. Bunlar;

1. Düşük kontrol ve otorite gereksinimi. Verimlilikleri diğer çalışanlara kıyasla fazladır. Diğer çalışanlara göre verimlilikleri yüksektir.
2. Örgüte fayda sunmak için örgütteki alternatif görevleri araç olarak kullanırlar.
3. Eylemlerinin güvenli ve içten olduğu daha çok kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır (Ünlü, 2017).

Çok sayıda çalışmada örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu görülmüştür. İş hareketinde azalma, milli verimlilik ve ürün-hizmet kalitesinde artışa neden olduğundan toplumsal fayda sağlar (Su vd., 2009).

2. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Kavramı

Örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için değişime ayak uydurmak, gelişen teknolojiye uyum sağlamak için farklı yeteneklere sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İnsan rekabet avantajı olarak önemli bir kaynak olarak görülmekte, yönetim süreçleri ve sistemleriyle geliştirilen ayırt edici yeterliliklerin önemine dair farkındalık artmaktadır (Greer, 2000).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi (YPIKY), insan kaynaklarının verimli ve yenilikçi biçimde uygulanması şeklinde değerlendirilebilir (Paauwe, 2009). YPIKYU'daki temel amaç, çalışanlara bilgi, motivasyon, ayrıcalıklar katarak çalışanları rekabetçi üstünlük sağlayan hale getiren yönetim tarzıdır. YPIKUY çalışanı geliştirerek sürdürülebilir rekabet yaratmakta olduğundan örgüt performansı yükselmektedir. Bu nedenle YPIKYU yüksek performanslı şeklinde adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2012). Bu hususta temel konu etkin İKY uygulamalarının rekabet avantajı yaratacağıdır (Barney, 1991). Yönetimde yüksek performanslı bir yaklaşım olarak, örgütler ilk olarak insan sermayesini geliştirmeye, örgüt çalışanın katılımına ve kaliteye yönelmiştir (Ramsay vd., 2000). Gün geçtikçe artan rekabet karşısında örgütlerin insan kaynağına olan bağımlılığı artmakta, çalışan odaklı politikaların geliştirilmesinin faydalarına daha fazla odaklanılmaktadır. (Barney, 1995; Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000). Rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmek için örgütün kendi bünyesinde var olan yeteneği öncelikle tespit etmesi ve aynı zamanda ihtiyacı olan yeteneği de dışarıdan temin edebilmek üzere adayları motive edebilen bir sistem kurması gerekecektir (Collings ve Mellahi, 2009). İnsan kaynakları süreçleri yeteneği (insanı) çekebilmek, geliştirmek ve elde tutmaktan oluşmaktadır; önemli olan bir diğer konu ise tüm süreçlerin örgütle ve birbirleriyle uyumlu hale getirilmesidir (Becker ve Huselid, 1996). Bunların gerçekleşmesi için örgüt içinde karşılıklı güven ve bağlılık oluşması gerekir (Sung ve Ashton, 2005). Bağlılığın oluşturulabilmesi için “en önemli husus kişinin özellikleri (değerleri) ile örgütün özellikleri (ödüller) arasındaki uyumdur” (Ergin, 2002).

Yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları insan kaynağına büyük ölçüde yapılacak yatırımı ifade etmektedir (Guthrie, 2001). Bu uygulamalar çalışanların bağlılığını arttırmaya yönelik fayda sağlarken aynı zamanda devir

hızında düşüş gözlemlenecektir; ayrıca, çalışanlar, örgütün finansal başarısına katkı sağlayarak örgütün rekabet gücünü korumasında etkili olmaktadır (Ramsey vd., 2000). Datta, Guthrie ve Wright (2005) yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanın becerilerini geliştireceğini, işe olan bağlılığını ve işteki verimliliğini arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Gürbüz (2011) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini yükselteceğini vurgulamıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini yükselteceği yönündeki düşünceye göre psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve örgütsel bağlılık gibi işe yönelik tutumu etkileyen faktörlerin de bu ilişkiye etkisi olduğu düşünülmektedir. Yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları, çalışanları destekleyici programlar ile amaca yönlendirirken, pozitif duygular yaratılabilmekte ve kaliteli ilişkilerin kurulmasında sağlıklı çalışma ortamı yaratabilmekte iş-hayat dengesi sağlayabilmekte, tükenmişliği ortadan kaldırabilmektedir (Quick, Macik Frey ve Cooper, 2007). İnsan kaynağını merkezine koyan örgütler rekabet üstünlüğünün devamı için çalışan maliyetlerini azaltmak, küçülme gibi yollar seçmeyerek daha uzun ömürlü sonuçlar elde etmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999).

YPIKYU kapsamında güçlendirme, seçici işe alma, iş güvencesi, yüksek ücretler, performans değerlendirme, kendini yöneten takımlar, durumsal ücretleme, statü farklarının azaltılması, bilgi paylaşımı, kapsamlı eğitim, çalışan katılımı, takım ve iş yeniden tasarımı, iş rotasyonu ve çapraz eğitim, terfi (Pfeffer, 1995) uygulamaları bulunmaktadır. Huselid (1995); ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve çalışanı elde tutma arasındaki ilişkiyi, “İK uygulamaları, işletmenin rekabet stratejileri ile (HPWS=Yüksek Performanslı İş Sistemleri) uyumlu olursa rekabet avantajının bir kaynağını oluşturmaya yardım edebilir” şeklinde ifade etmektedir. YPIKYU hakkında bir uzlaşma olmasa da en önemli veya genel uygulamaların; kapsamlı eğitim, duruma göre değişen ücretleme, performans değerlendirme sistemi ve seçici işgören temini olduğu görülmekte ve bu dört uygulama SİKY’nin hedeflerinin büyük kısmını kapsamaktadır (Batt, 2002; Zhang ve Jia, 2010).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU) küresel rekabet avantajını devam ettirmek için ilk kez ABD’deki firmalar tarafından hazırlanmıştır. (Appelbaum ve Batt, 1993). Geçmişten günümüze insan kaynaklarındaki gelişim sürecini Deadrick ve Stone (2014) dört dönemde incelemişlerdir. İlk dönem, 1400–1700’lü yıllar arasında yönetim fonksiyonlarının gelişimiyle birlikte insan kaynaklarının şekillenmeye başladığı dönemdir. Deadrick ve Stone (2014) ikinci dönemi 1800’lü yıllar itibarıyla

başlayacak şekilde ele almış ve “Personel Yönetimi” dönemi olarak adlandırmışlardır. Dulebohn, Ferris ve Stodd (1995) aktaran Deadrick ve Stone (2014), bu dönemde odak noktasının işçi ilişkileri olduğunu ve çalışanların refahını yükseltecek sosyal konularda gelişmelerin meydana geldiğini belirtmişlerdir. Bu değişim sürecinde iyi bir yönetim-çalışan ilişkisi kurulması ve iş karmaşasının ortadan kaldırılmasına odaklanılmıştır. Çalışma ilişkileri ve insan ilişkileri olarak üçüncü dönem ifade eden ve 1900-1970’li yıllar arasında çalışanların etkinliğini ve üretkenliğini arttırmaya yönelik gelişmeler içermektedir. Frederick Taylor, Lillian Gilbreth, Henry Fayol ve Max Weber gibi önemli isimlerin bu dönemde gerçekleştirdiği çalışmaların büyük etkileri olmuştur. Ayrıca dönemin sonlarına doğru iş hayatının kalitesine yönelik çalışmaların da yer aldığı aktarılmaktadır. Bu gelişmelerin ışığında günümüze kadar uzanan son dönemi stratejik insan kaynakları yönetimi olarak adlandıran Deadrick ve Stone (2014), insan kaynaklarının örgütün stratejik bir ortağı olduğunu ifade etmektedir.

2.1.1. Stratejik insan kaynakları yönetimi

İnsan kaynağı örgütler için kıt kaynaklardan biridir. Başarının önemli bir belirleyicisi de insan kaynağına stratejik yaklaşımdır (Şahin, 2010). Teknolojik, ekonomik ve demografik alandaki gelişmeler sonucunda örgütlerin insan sermayesine olan ihtiyaçları artırmıştır (Lloyd ve Meshoulam, 1988). Stratejik insan kaynakları yönetimi, insanlar aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan sistemler bütünüdür (Chang ve Huang, 2005). Organizasyonun tüm birimlerindeki çalışanların yönetimi ve rakiplerine göre avantaj yaratan stratejilerin uygulanması ile ilgili karar ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Temelkuran, 2019). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bireylerin yönetilme ile uzun vadeli hedeflere terfi etme ve organizasyonun sonuçlarını birbirine bağlayan bir çerçeve sağlar (Holland, 1989).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin hedefi, insan kaynakları yönetimi görevlerinin uyumlaştırılması ve kurumun amaçlarına sadık, rakiplere karşı rekabet gücü elde edilmesini sağlamaktır (Worland ve Manning, 2005). Stratejik insan kaynakları adı altında yürütülen faaliyetlerin verimlilik, insan odaklılık, eşitlik, güven, şeffaflık, gizlilik, kapsayıcılık değerlerini içermektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Örgütler performanslarını artırmak için insan kaynağının rolü ile ilişkili kavramlar geliştirmiştir. Bunun nedenlerinden biri endüstrideki rekabetin artmasıdır (Tichy vd.,

1986). Rekabet avantajı ve yüksek kurum performansı sağlamak isteyen yönetimler insan kaynakları uygulamalarını iş stratejisine uyumlaştırarak insan kaynağı ihtiyacını etkili şekilde kullandığında stratejik insan kaynakları yönetiminden bahsedilir (Phanwattana ve Vichit, 2017). Örgütün rekabet gücünün devamlılığı için, motivasyonu yüksek çalışanlar ve stratejik yeterlilik sağlamak stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacıdır (Gürol, 2017). İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi; Şirketlere içinde bulundukları güçlü rekabet ortamında yenilik ve esneklik kazandıran, insan kaynakları yönetimini stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getiren bir organizasyon kültürü oluşturmaktır (Tokmak, 2008). Örgütün yönetim mekanizmasının karar almasına destek sağlayan stratejik insan kaynakları yönetimidir. Bu süreçte çalışanlardan görüş alınması ve görüşlerine değer verilmesi de dikkat çekmektedir (Keçecioğlu, 2006). Geleneksel İKY ile SİKY arasındaki temel fark bireysel performans merkezilikten örgütsele geçiştir. Sorunları çözerken bireysel değil insan kaynaklı sisteme odaklanmak diğer farkıdır. SİKY insan kaynağı ve performansı ilişkisini meydana getiren model olarak tanımlanmaktadır (Ünnü vd., 2009). Schuler ve Walker’a göre insan kaynakları yöneticileri ve bölüm yöneticilerinin paylaştığı süreç ve faaliyetler stratejik insan kaynakları yönetimidir. Bu faaliyetler insanları ilgilendiren işle ilgili sorunları çözmeye yöneliktir (Genç, 2009). Strateji ile İK arasındaki bütünleşmeyi zorunlu yapan faktörlerden birkaçı da örgütler arası artan birleşme ve satın alma, yapılanmanın yenilenmesi ve büyüme çabalarının artmasıdır (Mathis ve Jakson, 2008).

Miles ve Snow (1984) örgütün performansına etkisi olduğunu düşündükleri stratejik insan kaynakları uygulamalarını seçme ve yerleştirme, kadro planlama, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmeleri ve ücretlendirme olarak ele almışlardır. Huselid, Schuler ve Jackson (1997); ise stratejik İKY’yi, “Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin; işletme amaçlarının başarılmasına iç uyumlu politikaları ve uygulamaların tasarlanması ve yürütülmesine katkı sağlaması” şeklinde ifade etmiştir.(Gollan, Kalfa, ve Xu, 2015). Huselid ve Becker (2006) stratejik insan kaynaklarının geleneksel İK’dan iki yönüyle ayrıldığını açıklamıştır:

1. Stratejik İKY bireysel performanstan ziyade organizasyon performansına odaklanmaktadır.

2. Stratejik İKY bireysel İK yönetim uygulamalarından ziyade iş problemlerine çözüm olarak İK yönetim sistemleri rolünün önemini savunmaktadır İnsan kaynakları yönetimini makro seviyede ele aldığı söylenebilir.

2.1.1.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin içeriksel ve ilişkisel yönü

Wright ve McMahan (1992) işletme stratejileri ve İKY'nin birleşik kapsamı hakkında teoriler geliştirmişlerdir. Bunlardan en önemli olanları

- Davranışsal teori,
- Kaynak temelli teori,
- Açık sistem anlayışına dayalı bütünleşik teoridir.

2.1.1.1.1. Davranışsal teori

Örgütler hem kendi hem diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vererek rutin ve örgüt sistemlerinde değişimlere neden olmaktadır. Bu durum davranışsal yaklaşım ile açıklanmaktadır (Koç, 2009). Davranışsal teori çalışan bilgi ve yeteneklerine odaklanmayıp (Wright ve McMahan, 1992) stratejik amaçlar ve örgüt fonksiyonlarının etkin biçimde kullanılması ile çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışları önemsemektedir.

2.1.1.1.2. Kaynak temelli teori

Kaynak temelli yaklaşım rekabet avantajının kaynağı olarak maddi olmayan varlıkların önemli olduğunu belirtmektedir (Grant, 1991). Teori, özellikle İK sistemlerinin, örgüt için rekabet avantajı yarattığını, örgütsel yetenekleri ortaya çıkardığını ve geliştirdiğini savunmaktadır (Lau ve Ngo, 2004). Kaynak temelli teori göre örgütün kaynaklarının rekabet avantajının devamının sağlayabilmesi için değerli olması, az rastlanan ve taklit edilemez olması, ikame edilemez olması şeklinde dört kritere sahip olmalıdır (Barney, 1991; Barney ve Wright, 1998). Barney, kaynak temelli yaklaşıma göre kaynakları; İşletmenin verimliliğini ve etkililiğini arttıran, çalışanlara imkân veren, işletme tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, kapasiteler, organizasyon süreçleri, işletme öznitelikleri ve bilgiler olarak tanımlamaktadır (Wright, McMahan, McWilliams, 1994).

2.1.1.2. Stratejik İK uygulamaları

Delery ve Doty, stratejik İK uygulamaları olarak yedi uygulama belirlemiştir. Bu uygulamalar:

- İç kariyer fırsatları,
- Biçimsel eğitim düzenleri
- Değerlendirme ölçümleri,
- Kâr paylaşımı,
- İş güvenliği,
- İş tanımları,
- Ses mekanizmasıdır.

Delery ve Doty (1996); İK uygulamalarının organizasyon performansına etkisini evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşım ile ifade etmektedir. Her bir yaklaşımdaki asıl farklılaşmanın nedeni, araştırmacı tarafından kabul edilen karmaşıklık seviyesi ve araştırma modelinin kapasitesidir.

2.1.1.2.1. Evrensel (en iyi uygulama) yaklaşım

Evrenselci yaklaşım insan kaynakları uygulamalarının diğer uygulamalardan daha etkili sonuçlar verdiğini savunmaktadır (Colbert, 2004). En iyi uygulamalar kurumların yüksek performans gösterebilmesi için en iyi önemlidir (Alcazar vd., 2005). Huselid; yaklaşık 1000 ulusal işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde en iyi İK uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütlerin kısa ve uzun dönemli performansı ile iş gücü devri ve verimlilik üzerinde İK uygulamalarının anlamlı bir etkisi vardır. Evrensellik tahminleri geliştirmek için birincisi stratejik insan kaynakları uygulamaları belirlemek, ikincisi bu uygulamaların örgütsel performansa bağlantılarını belirlemek şeklinde iki aşamadan oluşmaktadır (Delery ve Doty, 1996).

Evrensellik yaklaşımı bir örgüt için en iyi olanın başka bir örgüt için geçerli olmayabileceğini, en iyi uygulamaların her sektörde farklı olacağını ve kıyaslama yöntemini savunmasından dolayı eleştiri almıştır (Tüzüner, 2014).

Paauwe; evrensel yaklaşımı, en iyi uygulama ve yüksek performanslı iş sistemleri ile ilişkilendirmektedir. Evrensel yaklaşımın varsayımları aşağıdaki gibidir;

- İK uygulamaları veya sistemleri ile organizasyon performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- En iyi uygulamalar, evrensel olarak uygulanabilir ve başarılıdır.
- Gelir, satış seviyesi ve pazar paylaşımı gibi göstergeler; finansal performans açısından en iyi ölçümdür.

2.1.1.2.2. Durumsal (en iyi uyum) yaklaşım

Durumsalcı yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi uzun vadede performans üzerinde etkili olamamakta, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları mevcut olmamakta ve örgüt performansı durumsal değişkenler ile paralel olarak değişmektedir (Bakan vd., 2014). Şirket özelliklerinin her şirkette farklı olmasından dolayı insan kaynakları uygulamalarının en iyi uygulama olmadığını söylemek gerekir. En iyi yaklaşımın olmadığı söz konusudur. Bunun nedeni tutarlı bir performans sergilemenin mümkün olmamasıdır (Atayeter, 2019).

Durumsalcı yaklaşıma göre, faktörler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir, doğrusal bir ilişkileri yoktur (Delery ve Doty, 1996). Ružić (2017)'e göre durumsal yaklaşım; işletme stratejileri ve İK uygulamaları uyumlu olmalıdır. Durumsal yaklaşım, işletme stratejisinin şirket performansını attıran ya da azaltan faktör olarak önemli olduğu belirtmektedir. Bu yaklaşım dikey uyuma odaklanmakta ve yatay uyumu gözardı etmektedir. Ayrıca çevresel değişimlerin örgütün rekabet stratejileri ile farklılık gösterebileceğini göz önüne almaması eleştirilmektedir (Armstrong, 2006).

2.1.1.2.3. Konfigürasyonel yaklaşım

Konfigürasyonel yaklaşıma göre bir sosyal varlık tek başına anlamlı değildir, ancak bütünün içinde anlamlı hale gelmektedir. Bu yaklaşımın temsil ettiği düşünce bütünseldir (Meyer vd., 1993).

Konfigürasyonel yaklaşım, uygulamaların kurum stratejileriyle uyumlu olması üzerinde durmakta ve insan kaynakları uygulamalarını çok kapsamamaktadır. İnsan

kaynakları uygulamalarının yüksek performans sağlaması için rekabet stratejileri ve grupların uyumlaştırılması gerekmektedir (Armstrong, 2006).

Birkaç yapıdan fazlasını kurmanın ve test etmenin zor olması konfigürasyonel yaklaşımın önemli bir eksikliğidir. Ayrıca örgütsel sistemleri gerçekteki karmaşıklıktan daha az göstermektedir (Colbert, 2004).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Katkıları

Örgüt kademeleri arasında bütünleyici, bağlayıcı ve tamamlayıcı rol oynayan stratejik insan kaynakları yönetimidir (Çamkara, 2007). Örgüt içinde iletişimin gelişmesine büyük önem veren stratejik insan kaynakları yönetimi hem örgüt içinde hem de örgüt dışında güçlü iletişim ağına sahiptir. Stratejik insan kaynakları yönetimi planlama faaliyetini örgütün her biriminde sürdürür ve ayrıntılı planlama anlayışına sahip bir yapıdır, süreklilik sunar (Aykaç, 1999). Ayrıca, Stratejik İKY, İKY faaliyetleri için önemli bir etkinleştiricidir. Bu faaliyetler işletmenin dış çevresinden maruz kaldığı baskılara stratejik tepkiler oluşturmak ve stratejiler geliştirmek için uygulanır (Atalay, 2015).

Bretton (2007), stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının bütünleşmeyi sağlaması ve bunun da faaliyetlerde görülmesinin işletmeler için önemli faydası olduğunu ifade etmektedir. Bretton'ın savunduğu bu bütünleşme üç aşamadan oluşmaktadır İnsan kaynakları stratejilerinin bir araya getirilmesi ilk aşamadır. Yöneticiler oluşturulan insan kaynakları uygulamalarını kabul etmesi ve aktif olarak katılması ikinci aşamadır. İşletmenin eylem planının çalışanların düşünceleri ile bütünleştirilmesi son aşamadır (Kulualp, 2015).

2.3. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yönetimde yüksek performans için, örgütler ilk olarak kaliteye yönelmiş ve insan kaynağını geliştirmek ve yönetime katılımını desteklemiştir (Ramsay vd., 2000). Yüksek performanslı İK uygulamalarının (YPIKU) işletmeye etkin, daha motivasyonlu, daha yeterli, daha bağlı ve daha üretken çalışanlar kazandırması beklenmektedir (Sun ve Pan, 2011). Geleneksel İK uygulamalarıyla devam eden ve yenilikçi politikalar uygulamayan örgütlerin YPIKYU'ndan fayda sağlamadıkları görülmektedir (Yılmaz, 2012).

YPIKYU, SİKY'nin hedeflerinin büyük kısmını oluşturmaktadır (Batt, 2002; Zhang ve Jia, 2010). Buna göre iyi çalışanları işe almak, gerekli bilgi ve beceriyle donatmak, belirlenen performans hedeflerine göre değerlendirmek ve buna göre ödüllendirmeyi kapsamaktadır. Ayrıca YPIKYU genelde üç boyutta tasarlanmaktadır. Bunlar (Batt, 2002):

1. Beceri ihtiyacının yüksek olması

2. Çalışanların bilgilerini örgütün diğer çalışanlarıyla birlikte kullanabilme imkânı veren dizayn

3. Bağlılık ve motive edici oluşum

Dhar'a (2015) göre YPIKU uygulamaları, üç şekilde sınıflandırılabilir:

1. Çalışan akışı; seçici kadrolama ve en uygun adayları geliştirme için eğitim, çalışanlarının kariyer yollarını şekillendirmek için kariyer planlama ve iş güvenliğini sağlamayı içermektedir.

2. Periyodik ve etkili performans değerlendirme, ücretlendirme ve diğer ilgili hakları içeren bir değerlendirme ve ödül sistemidir.

3. Karar alma sürecine çalışan katılımı, etkin yöntemlerle iş tasarımı içeren güçlü çalışan ilişkilerini vurgulamaktadır.

Jiang vd. (2012); yaptığı analizde, YPIKU'nun üç boyutundan (yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici uygulamalar) en geniş etkiye sahip olan yetenek geliştirici uygulamaların beşeri sermayeye etkisinin daha fazla olduğunu göstermiştir. Batt (2002), insan sermayesinden faydalanabilmek için yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını üç boyutta ele almıştır. İlk olarak seçici yerleştirme programı kapsamında yüksek yetenekli kişilerin işe alınması ve takibinde örgüt içi eğitimlerin sunulması yer almaktadır. Ayrıca, becerilerin geliştirilmesi için sürekli olarak eğitim ve gelişimin desteklenmesi hedeflenmektedir. İkinci olarak birlikte çalışarak işi öğrenmeyi destekleyen iş kapsamı tasarımları yer almaktadır. Bu tasarımla görev odaklı takımların kurulabilmesi ve problemlerin çözülmesinde sorumluluk sahibi takımlar örgüt için fırsata dönüştürülmektedir. Üçüncü boyut kapsamında ise iş güvencesi, yüksek ücretlendirme, ödüllendirme, performans yönetim sistemleri gibi bileşenler yer almaktadır.

Delenay ve diğerleri (1989); yüksek performanslı iş uygulamalarını ölçmek için personel seçme, performans değerlendirme, teşvikli ücretlendirme, iş dizaynı, şikâyet

prosedürleri, bilgi paylaşımı, tutum ölçümü ve çalışan-yönetici katılımı alanında on uygulama belirlemiştir. Huselid (1995), çalışmasında Delenay'ın çalışmasına organizasyon performansını etkileyen artı üç uygulama eklemiştir. Bu uygulamalar; işgören seçimi çabalarının yoğunluğu (seçme oranı), bir yılda çalışan başına ortalama eğitim saati ve promosyon kriteridir (kıdeme karşı liyakat). Bu uygulamalar (10+3=13 uygulama), önceki çalışmalarda belirlenen yüksek performanslı iş uygulamalarının etki alanını geniş ölçüde temsil etmektedir.

Çalışanların örgütsel hedeflere uyumlu davranışlar göstermeleri için yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları yaklaşımı çalışanları motive etmeye, yeteneklerini geliştirmeye, yeni fırsatlar sunmaya odaklıdır. Bu uygulamalar aşağıdaki gibidir (Way, 2002):

- Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik ödemelerin yüksek olması, eğitim ve geliştirme imkanları yapılandırılmış mülakatlar,
- Liyakata göre terfi sistemleri, performans sonuçlarının belirlediği ödüller, performans değerlendirme uygulamaları çalışanların motivasyonunu arttıran uygulamalardır
- İletişimin düzenli katılım süreçlerinin formel olması, bilgi paylaşımı ve işle ilgili kararlar alırken özerklik sağlanması çalışanların fırsatlarını arttıran uygulamalardır.

2.3.1. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları boyutları

Çalışan davranışlarının örgüt performansına olan etkisi yazında vurgulanırken (Delery ve Doty, 1986; Jackson, vd., 1989), Pfeffer (1998) da insan kaynağının örgüt performansına olan etkisi üzerinde durmuş ve örgüt performansının çalışanların sisteme bağlılığı ve karar mekanizmasına katılımı olarak değerlendirmiştir. Ayrıca, örgütler için yedi önemli uygulamayı Pfeffer (1998) şu şekilde ifade etmiştir (i) çalışan güvenliği, (ii) seçici işe alım, (iii) kendini yöneten takımlar ve ademi merkeziyetçi karar mekanizması, (iv) performansa dayalı ödeme planları, (v) eğitimler, (vi) düşük bariyerler ve (vii) bilgi paylaşımıdır.

Lepak, Liao, Chung ve Harden (2006); önceki çalışmalarda kullanılan İK uygulamalarını üç alanda özetlemektedir: Bu alanlar; bilgi, beceri ve yetenekler (temin, seçme ve eğitim uygulamaları), motivasyon ve çaba (iş güvenliği, performans yönetimi,

ücretlendirme, teşvik ve ödül uygulamaları) ve yarar sağlayan (dahil olma, iş dizaynı ve takım uygulamaları) katılımlardır (Zhang ve Morris,2014).

Kehoe ve Wright (2013); stratejik İKY alanındaki çalışmasında yüksek performanslı İK uygulamalarını,

- Yetenek geliştirici uygulamalar (formel seçme testleri, yapısal mülakat, seçici kadrolama, yüksek ödeme ve eğitim fırsatları vb.),

- Motivasyon geliştirici uygulamalar (bireysel ve grup bazlı performansa göre ödüllendirme, formel performans değerlendirme mekanizması ve liyakata dayalı promosyon sistemleri vb.) ve

- Fırsat geliştirici uygulamalar (formel katılım fırsatları, iletişim, paylaşım girişimleri ve karar almada özerklik-vb.) olarak üç grupta sınıflamaktadır.

2.3.1.1. Seçici işgören temini ve seçimi

Seçme ve yerleştirme süreci ihtiyaç duyulan adayların araştırılması ve pozisyonlara atanması arasındaki süreci içermektedir (Huselid, 1995). Örgüt işe almak istediği çalışanları adaylar arasından seçer. En iyi adayları seçmeyle ilgili bu faaliyet seçici işgören temini veya seçimidir (Brannick vd., 2007). İş için doğru adayı seçmek insan kaynağını verimli kullanmanın gereğidir (Latham ve Wexley, 1981).Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının müşteri tatminini etkilemesi nedeniyle (Batt, 2002) işe en uygun yeteneğin seçilmesi önem taşımaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Pfeffer, 1998).

Örgütün rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesi için ihtiyaç duyulan çalışanların temin edileceği iç ve dış adaylardan oluşan yetenek havuzlarının hazırlanması önerilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Devir hızındaki artışın nedenlerinden biri uygun olmayan veya yanlış yeteneğin seçimidir (Batt, 2002). Örgüt için ihtiyaç duyulan pozisyona adayın özel profiline bakılarak seçici işe alım süreci yürütülmektedir (Domínguez-Falcón vd., 2016). Adayların uygunluğu ve seçimi yapılırken Batt (2002) psikometrik ve davranış odaklı analizlerin yapılabileceğini ifade etmiştir. İş analizlerinin, işin tasarımına ve gerekliliğine uygun seçici analiz ve testlere karar verilmesi için kullanılması önerilmektedir (Guion ve Highhouse, 2006).

Örgütler tarafından doğru çalışanı seçerken zaman ve para harcanması seçici işgören temini sürecinde kaçınılmazdır. En iyi çalışabilecek, kendini öğrenerek geliştirebilecek, en

az seviyede denetime ihtiyaç duyacak kişileri bulmak bu uygulamanın amacıdır (Pfeffer, 1995). Örgütte sürekli öğrenme kültürü bu yetenekli, eğitilmiş işgücü sayesinde gerçekleşmektedir (Batt, 2002).

Pfeffer (1998)'e göre seçme yerleştirme sürecinde yüksek performansın elde edilebilmesi için şunlar gereklidir:

- Aday havuzunun geniş biçimde oluşturulması,
- Kültürel uyum
- Hedeflenen başarı için beceri ve davranışların net biçimde tanımlanması
- İşe alım sürecine önem verilmesi

2.3.1.2. Güçlendirme

Çalışanlar günlük işlerle ilgili karar verme yetkisine sahiptir. Bu örgütsel yönelimi ifade eden şey güçlendirmedir (Chebat ve Kollias, 2000). Güçlendirme ile çalışanlar ek sorumluluklara, ek rollere ve özerkliğe sahip olurlar (Yang, 2012).

Güçlendirmenin çok boyutlu yapısını araştıran Thomas ve Velthouse (1990) dört önemli faktörü vurgulamıştır. Ayrıca, öz-benlik, kontrol odağı, mevcut bilgi düzeyi ve ödüllendirme değişkenleri güçlendirmenin belirleyicileri olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995).

Tablo 2. 1. Güçlendirmenin Boyutları

İşin Anlamı	Hackman ve Oldham (1980) modeline benzer olarak işin amacının kişi tarafından algılanan değeri
Yetkinlik (Özyeterlilik)	Bandura (1997, 1999) ifadesiyle kişinin işi yapabilmesindeki becerilerine ve kendine olan inancı
Bireysel Karar Verebilme	İş ve kararlardaki otonomi Etki Stratejik ve yönetsel süreçlere olan etki düzeyi

2.3.1.3. Kapsamlı eğitimler

Eğitim yöntemleri; çalışanlara eğitim programları düzenleyerek bilgilerini arttırmak ve davranışlarında pozitif gelişmelerin olmasını, verimliliklerinin artırılmasını amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Gelecekteki örgütsel ihtiyaçlar için ilave görev ve sorumluluklar almak ve mevcut görevlerini yerine getirmek için gerekli becerileri geliştirmek adına çalışanlar eğitim ile hazırlanmalıdır (Wang vd., 2007). Örgüt daha yüksek ödemeleri çalışanların eğitim programları ile başarılı olmaları durumunda ödeyebilmektedir (Batt, 2002).

YPIKU biçimsel olarak yoğun bir eğitim sistemini gerekli görür. Çalışanların teknik ve sosyal yeteneklerinin bu eğitim uygulaması ile geliştirilmesini hedefler (Domínguez-Falcón vd., 2016). Çalışanların kişiler arası ilişki ve davranışları geliştirmesi, farklı işler yapmaya uygun durumda olması, daha kapsamlı işler yapması, diğer çalışanlarla etkin çalışabilmesi YPIKYU'nun gerekliliğidir (Bailey vd., 2001). Eğitim programlarının, düşük verimlilik olan işletmelerde, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve yüksek verimlilik sağlayan personel için önemli katkıları bulunmaktadır (Akın ve Erdost Çolak, 2012). İşin gerektirdiği becerilere ve yeteneklere sahip motive edilmiş personelin daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Pfeffer, 1998).

2.3.1.4. Örgüt içi hareketlilik

Hem örgüt içindeki hem de örgütler arasındaki hareketliliğin iş tatmini ve çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Kalleberg ve Mastekaasa, 2001).

Örgütsel bağlılık üzerinde örgütün ve örgütler arasındaki hareketliliğin pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır (Kalleberg ve Mastekaasa, 2001). Sun vd. (2007)'ye göre kariyer ilerleyişindeki yol haritaları, işin gelecek vaat etmesi, yükselmek için fırsatların varlığı, kıdem ve tecrübeye dayalı ödüllendirme şirket içi hareketliliği ölçerken yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları kapsamında incelenen durumlardır.

2.3.1.5. İş güvencesi

Çalışanların üretkenliğe katkısının iş güvencesi sağlanarak sürdürülebilir olması dikkat çekici bir unsurdur. Çalışanların işini kaybetme korkusu olmadan yalnızca işlerine

odaklanabileceği iyileştirmelerin yapılması yüksek performans getireceği düşünülen uygulamalardandır (Batt, 2002).

Pfeffer ve Veiga (1999) ise yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinde iş güvencesinin sağlanması önemli bir etken olduğu belirtmiştir. Çalışanların daha esnek ve yenilikçi olmaları, etkinliklerini geliştirmeleri, işini kaybetme korkusu olmadan örgüt ile arasında uzun dönemli devam etme düşüncesini iş güvencesi sayesinde oluşturmaktadır (Beer, 2009).

2.3.1.6. Açık görev tanımları

Çalışanların sorumluluklarının açıkça ifade edilebileceği, işin tasarımında, görev tanımlarının açıkça belirtilmesi ve güncelliğinin sürekli korunmasına dikkat çekilmektedir (Sun vd., 2007). Gelecekteki ve şu andaki maliyetler açısından yanlış çalışanların işe alınmaması ve görev tanımlarının doğruyu gösteriyor olması önemlidir (Buford, 2006).

2.3.1.7. Performans değerlendirme

Huselid (1995) performans değerlendirmenin ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin birbiriyle bağlantılı olarak tasarlanabileceğini ifade etmiştir. Performans yönetimi gelişim sürecinin bir parçası, yönetim ile çalışan arasındaki planlı iletişimi sağlayan bir unsur olabilmektedir (Buford, 2014). Armstrong performans değerlendirme; işletme hedefleri için birtakım aşamalar, işgörenlerin katkıları ve onların gelişimlerine destek sağlayacak bir süreç şeklinde ifade etmektedir (Armstrong, 2009).

Geri bildirim; performans düzeyini yükseltmek ve etkin bir performans değerlendirme sağlamak için değerlendirmenin sonrasında verileri bu doğrultuda kullanmaktır. Geri bildirim doğru zamanda ve şekilde yapıldığı takdirde performans yükselecek ve çalışan davranışlarında olumlu değişimler olacaktır. Geri bildirim kuralları çerçevesinde yapıldığında örgüte ve çalışana katkı sağlayacaktır (Armstrong, 2006). Aynı zamanda geri bildirim işgöreni motive edici etkiye sahiptir. Ayrıca performans değerlendirmelerinin etkili bir şekilde uygulanmasını ve örgütte yöneticinin çalışandan beklediği ile çalışanın mevcut performansının karşılaştırılması sırasında iletişimin doğru kurulabilmesine olanak tanımaktadır (Palmer ve Winters, 1993).

2.3.1.8. Ödüllendirme sistemleri

Ödüllendirme sistemi, işgörenin başarmaya güdülenmesini sağlayan unsurlardan biridir. Başarma güdüsü, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte yer alan ihtiyaçlardan biridir (Silah, 2001). Başarılı olan ve olmayanın tam anlamıyla belirlenmesi için performansın değerlendirilmesi ile hak eden ödüllendirilecektir. Performans değerlendirme sonucu, gerçek anlamda, başarılı hak eden çalışan ayrımı ortaya çıkacak ve ödüllendirme yapılabilecektir (Güvel, 2004). Osterman (1994) ve Batt (2002) ise bağlılık açısından teşvik ve ödüllerin etkili olacağını savunmaktadır. Çalışanlar ödüllendirme yoluyla kaliteli hizmet sunmaya teşvik edilir ve ayrıca müşteri şikayetleriyle daha fazla ilgilenmeleri için motivasyon sağlar (Babakus, Yavas, Karatepe ve Avcı, 2003).

2.3.1.9. İşe ve kararlara katılma

Çalışanların katılımı güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmakta, insan sermayesini kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajını ve örgütsel amaçlara bağlı şekilde çalışanların devamlılığını güçlendirmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Kararlara katılım aynı zamanda iş tatmininin de yükselmesini etkileyebilmektedir (Wood ve DeMenezes, 2011).

YPIKYU'nu benimseyen örgütlerde çalışanların dikkate alınması temeldir (Iverson ve Zatzick, 2011). Katılım, başarılı YPIKYU için ön koşullardan biri olarak karar verme sürecinin âdem-i merkezîyetçiliğini gerektirmektedir (Pfeffer, 1995). Örgütlerde, çalışan katılımını destekleyen bir yapı var olduğunda; çalışanlar, hangi işlerin yapılması gerektiğine ve ne şekilde yapacaklarına karar verebilirler (Huselid, 1995). YPIKYU çalışanların ve yöneticilerin biraraya geldiği problem çözme grupları gibi ve örgütün karar verebilen, kendini yöneten takımlara katılımını sağlayarak sürekli öğrenme için fırsat yaratmaktadırlar (Batt, 2002). Donaldson ve Gowler'e göre çalışanların yöneticilerin yönlendirmesi ile kararlara katılımı örgüt amaçları için girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına imkan sağlamaktadır. Çalışanların çözüm ararken en iyi seçeneği bulma yetenekleri kararlara katılma gereği gibi uygulandığında mümkün olmaktadır. Çalışanlar katılım ile yönetime gelmektedir. Bu durum örgütsel özdeşleşmenin kuvvetlenmesi, motivasyonun yükselmesi, memnuniyetsizliğin azalması ile sonuçlanmaktadır. Sorumluluk duygusu artmakta ve daha fazla örgütsel bağlılık duyulmaktadır (Balay, 2000).

2.3.1.10. Kendini yöneten takımlar

Çalışan sorumluluk ve kontrolünü artırmanın en önemli yöntemlerinden biri (Noe, 2008) kendini yöneten takımlar kullanmaktır. Hackman ve Oldham (1980), çalışanların kendini yöneten takımlarda daha tatmin ve üretken olacaklarını vurgulamışlardır. Çalışanlar arasındaki farkın azalması için çalışanların sergiledikleri performansların ödüllendirilmesi gerekmektedir (Peltokorpi, 2011). Personeller arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyen bir unsur da takım halinde hareket etmek ve sorunları takım halinde ortaklaşa çözmektir. Bu durumun olumlu diğer bir yanı çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmesidir (Gökçeğöz, 2000). Çözüm önerilerinin daha ayrıntılı, çözüme dair incelemelerin daha ayrıntılı olması çalışanların farklı uzmanlıklara sahip olmaları ile mümkün olmaktadır (Robbins, 2005).

Hackman ve Oldham (1980), çalışanların daha çok tatmin olması ve daha üretken olmasının kendini yöneten takımlarda olacağını vurgulamışlardır. Aynı zamanda grup çalışmaları örgütsel bağlılıkla pozitif yönde, işten ayrılmayla negatif yönde ilişkilidir (Park, Appelbaum ve Kruse, 2010).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. Performans Değerlendirme Kavramı Ve Önemi

3.1.1. Performans kavramı

Kabul edilebilir sınırlar kapsamında kişinin yeteneklerine ve özelliklerine göre ve kişi için tanımlanan işi yapabilmesi performans olarak tanımlanır (Erdogan, 1991). Performans, çalışanın amaçları gerçekleştirmek için önceden belirlenen kıstasları karşılayacak şekilde görevini yerine getirmesi ile ortaya çıkardığı mal, hizmet veya düşüncedir (Pugh, 1991). Çalışan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım görevler yerine getirir ve bunların sonucunda bir ürün elde etmesi örgütsel davranış açısından performanstır. Bu ürünün türü mal, hizmet veya düşünce olabilir (Basaran, 1991).

Çalışanların performanslarını yükseltmek de örgütün performansını yükseltmek gibi yine yöneticinin sorumluluğundadır (Schermerhorn vd., 1994).

3.1.2. Performans değerlendirme kavramı

Üretimin amacı ve en önemli unsuru insandır. Bu nedenle örgütler açısından insan en önemli girdidir. Örgütler için önemli bir durum amaç ve hedefleri gerçekleştirirken çalışanların örgüte katkısının, veriminin ne boyutta olduğu ve kendisine verilen sorumlulukları ne derecede içselleştirdiğinin ölçülmesidir (Canman, 1993).

Dressler (2003)' e göre çalışanların geçmişteki potansiyelleri ile birlikte şimdiki ve gelecek dönemlerdeki performanslarının belirlenmiş bazı standartlara göre değerlendirilmesi performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, çalışanların ihtiyacı olduğu alanlarda geliştirmeye ve bireylerin gösterdikleri performanslar arasındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik, bunu yaparken farklı kriter ve yöntemler kullanan bir insan kaynakları fonksiyonudur (Uyargil, 2008). Herhangi bir konuda bireysel etkinliği ve performans derecesini ölçen performans değerlendirme insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından olup bu fonksiyonların yerine getirilmesinde son derece etkindir (Bingöl, 2013). Palmer (1993) performans değerlendirmesini, çalışanların işle ilgili performansının yönetici tarafından, belirlenen standartlar ve ölçme ile değerlendirmesi süreci olarak tanımlamıştır. Barutçugil (2002)'e göre performans değerlendirme bir araçtır

ki, çalışanın örgütün başarısı için sağladığı katkıyı, çalışanın davranışlarını, ahlakını ve özelliklerini değerlendirir. Cascio (1992)'e göre performans değerlendirme belirlenen amaçlar çerçevesinde sistematik olarak çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını incelemek ve yönlendirmektir. Performans değerlendirme, örgütlerin hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını gösteren bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasıdır (Ghalayani ve Noble, 1996). Ölçülemeyen şeyin yönetilemeyeceği yönetim anlayışında sık sık ifade edilmektedir (Öztürk, 2008).

Latham vd. (2008) performans değerlendirme dört aşamadan oluşmaktadır. İş performansı ilk aşamada tanımlanmalıdır. İşle ilgili bireysel performansın gözlemlenmesi ikinci aşamadır. Üçüncü aşamada geri bildirimler yapılır ve çalışanların ne yapıp yapamayacağı ile ilgili hedefler belirlenir. Son aşamada performansın hedefleri karşılama düzeyine bakılır ve karar verilir.

Performans değerlemenin performans kriterlerini ve örgüt yapısını iyi bilen kişiler tarafından yapılması rasyonel sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle değerlemeyi yapacak kişilerin eğitilmesi gerekmektedir (Uyargil, 1997).

3.1.3. Performans degerlendirmenin insan kaynakları yönetimi açısından önemi

Performans değerlendirmeleri problemlerin çözülmesi, hedeflerin belirlenmesi, ödüller ve yaptırımlar, işten çıkarılmalar gibi amaçlara hizmet ettiğinden organizasyon için önemli bir yer tutmaktadır (Holbrook, 2002). Performans değerlendirme akademisyenler ve yöneticiler tarafından etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisi unsuru olarak ifade edilmektedir (Waite ve Stites-Doe, 2000). İnsan kaynakları yönetiminin esas olarak hedeflediği başarıya götürecek çalışanı işe almak, değerlendirmek, motivasyonlarını sağlamaktır. Liderlerin birçoğu başarılarını bu şekilde elde etmektedir. Rekabet gücü verimsiz çalışanlarla arttırılmaz (Bingöl, 2003). Çalışanın performans değerlendirme ile özendirilmesi, motivasyonun ve güveninin artırılması sağlanmaktadır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonları performans değerlendirme sonucu elde edilen verileri kullanmaktadır. Performans değerlendirme sistemi çıktılarının terfi ve atama gibi uygulamalar dışında örgütlerde diğer fonksiyonlarca kullanılmasına da gereksinim duyulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirmenin girdileri performans değerlendirme sonuçlarıdır. İstenen seviyede olmayan yetkinlikler, eksiklik olan konular, yeni edinilmesi gereken yetkinlikler işi yapan

saha çalışanı ölçülerek anlaşılabilir. Ücret ve maaş yönetimi performans değerlendirmede kullanılan diğer insan kaynakları yönetimi işlevidir. Ücretin performans değerlendirme sonuçlarına yansıtılması esas olmalıdır. Buna bağlı olarak performans artacak ve yüksek performans gösteren ile az çalışan ayrımı yapılabilecektir. Ayrıca yalnızca ücret ile kalmayıp diğer ödüller de performans değerlendirme sonucuna göre belirlenebilecektir. Görevinde yüksek performans gösterecek personelin seçilip işe alınması, istihdam edilmesi açısından performans değerlendirme İky fonksiyonlarından işe alım için de önemlidir. Aynı zamanda ölçme ve değerlendirmenin nasıl yapılması gerektiği işe alımlarda performans değerlendirme ile tespit edilebilir. Performans değerlendirme ve işe alırken kullanılan ölçme sonuçları arasındaki ilişki saptanabilir. İKY'nin fonksiyonlarından olan işten çıkarma, insan kaynakları planlaması, iş analizi gibi İKY'nin fonksiyonları uygulamasında da performans değerlendirme kullanılabilir. İKY 'nin etkin olması ve örgüt performansının artması performans değerlendirme sisteminin doğru işlemesine bağlıdır (Keeping ve Levy, 2000).

3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin iki temel amacı vardır. Birincisi, verilerden yönetsel karar almak için kullanılacak olanların elde edilmesi; ikincisi görev olarak çalışanlara tanımlanan işlerin ne derecede yerine getirildiğini tespit etmektir (Uyargil, 2008).

Çalışanları iyiden kötüye sıralamak performans değerlendirmenin amacı olmamalıdır. Çalışanların mutlu olduğu canlı bir çalışma ortamı, örgütsel amaçları çalışanların ne kadar anlaşıldığı ve benimsediğinin tespit edilmesi, çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesinin sağlanması gerçek amaç olmalıdır (Senol, 2003). Barutçugil (2002) performans değerlendirmenin amaçlarını çalışanların motivasyonunun artırılması, verimlerinin artırılması, çalışanlardan eksiği olanların belirlenmesi, eksiklerin nasıl giderileceğinin belirlenmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi, ücretlendirme, ödül standartlarının belirlenmesi, performansı yükseltmek, iyileştirme fikirleri meydana getirmek olarak ifade etmektedir. Bireysel başarının doğru şekilde ölçülerek geliştirilmesi çalışanlara geribildirimde bulunulması ve buna bağlı olarak örgütsel başarının artırılması performans değerlendirmesinin temel amacıdır (Uyargil, 1994). Hangi çalışanın örgütsel normlara uymadığı performans değerlendirme sonucunda açığa çıkmakta olup çalışanın

uyarılması ve önlemler alınması, çalışanın iyi ve kötü olduğu noktaların belirtilmesi dolayısıyla yönetim ve çalışan arasındaki iletişim sağlanmaktadır (Bingöl, 2003).

3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

İnsan kaynağı örgütler için teknoloji ve sermaye kadar önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan iş performanslarının değerlendirilmesi çalışanların örgüt içerisinde yerine getirmeleri gereken rolleri uygulayıp uygulamadıklarının anlaşılması açısından zorunludur (Bingöl,2013). Örgütte adalet bakımından performans değerlendirme önem taşımaktadır. Vatandaşlık davranışları, yapılan işlerin, görevlerin karşılığı çalışanlar tarafından alınmak istenebilmektedir. Çalışanların işe bağlılıklarının, iş tatminlerinin, örgüte olan güveninin, motivasyonlarının azalması kendisine kıyasla daha az performans gösteren iş arkadaşlarından daha az ödül almasının sonuçları olabilmektedir. Bu durumu engellemek için örgüt içindeki ve çalışanlar arasındaki adaleti sağlamak adına sağlıklı şekilde hazırlanmış performans değerlendirme sistemleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1997). Ödüllendirme sistemi de performans değerlendirme de kullanılan önemli bir noktadır ki maaş, prim, ikramiye, eğitim desteği ödüllendirme uygulamaları çalışanın başarısına etki eden önemli faktörlerdendir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009).

Çalışanların seçimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarma, düzgün ücret sistemi uygulanması için performans değerlendirme etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2003). Performans değerlendirme çalışanların doğru yönetilip yönetilmediği, çalışanlar tarafından görevlerin yerine getirilip getirilmediği ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasında yine önemli derecede etkilidir (Çalık, 2003). Örgüt amaçlarına göre, uzman çalışanların örgüt için daha uygun duruma getirilmesi, diğer çalışanların uzmanlık alanlarının tespit edilmesi performans değerlendirme ile sağlanmakta olup çalışanın performansını ve kendini geliştirmesine olanak verir (Canman, 1993).

3.4. Performans Değerlendirmenin Hedefleri

Armstrong (2006), performans değerlendirmenin temel esaslarını şöyle belirtmiştir:

- Çalışanları iyi şekilde hizmet verebilmeleri için harekete geçirmek ve ödüllendirmek
- Çalışanları iyi sonuçlara ulaşmaları için motive etmek
- Hatalardan çıkarım yaparak gelecekteki süreçleri daha iyi yönetebilmek

-Çalışanların potansiyellerini belirleyerek sonuçları örgütün başarılı olabileceği şekilde kullanmak.

-Çalışanlar için sadece maaş, prim, terfi gibi olanaklar değil, ceza ve hakların geri alınması gibi uygulamaları da düzenler.

-Geri bildirim, takdir edilme ve üstlerinin çalışan hakkında düşüncelerinin ne olduğunu bilmelerini sağlar.

3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

1. Personel Planlama: Terfi ve tayinlerle ilgili belirlemelerde etkili olarak personel planlama fonksiyonuna katkı sağlayan önemli bir unsur performans değerlendirme sonuçlarıdır (Kaynak vd., 1998).

2. Ücret-Maaş yönetimi: Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerini belirlemesi için performans ve ödül arasındaki bağın çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir (Uyargil, 1994).

3. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar: Bulunduğu pozisyonda başarısız ve mutsuz olan çalışanın başka pozisyona yönlendirilmesi performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır. Beklenen performansı gösteremeyen çalışana rotasyon uygulanması sağlanabilir. Bu şekilde çalışanın daha mutlu ve başarılı olması sağlanabilirken aynı görevdekinin başarısı artırılabilir (Fındıkçı, 2012).

4. Kariyer planlama: Çalışanların katkılarının artırılması amacıyla kimin nasıl geliştirileceği performans değerlendirme sonucunda çalışanlarla görüşme yaparak hazır ve niyetli olanların geliştirilmesine yardımcı olunur (Erdogan, 1991).

Performans değerlendirme sonuçları çalışanın yönetici ve iş arkadaşlarıyla iletişimi ve başarıları ile gelecekteki başarıları hakkında bilgi sunar (Karahasanoğlu, 2007).

5. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi: Eğitim gereksinimi olan çalışanların geliştirilerek örgüte katkı sağlamaları için çalışanın hangi konularda eğitilmesi gerektiği fikirleri değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir (Kaynak vd., 1998).

Çalışanların kendilerini geliştirmesi gereken noktalar hakkında fikir oluşturmak ve ihtiyaçlar konusunda özel saptamalar yaparak eğitimleri planlamak performans

değerlendirme ile sağlanabilmektedir. Buna göre çalışanlar eğitim programları ve kendilerinin eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olurlar (Küçük, 2005).

6. Sözleşme yenileme ve isten çıkarma: Performans değerlendirme sonuçları ve daha başka kriterler de işten çıkarma ve sözleşme yenileme gibi konularda göz önüne alınmaktadır. İşten çıkarma, sözleşme yenileme kararlarında da performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Performans değerlendirme süreci sonucunda beklenen performansı ya da beklenenden daha fazlasını gösteren çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi; beklenen performansı gösteremeyen çalışanların devam etmemesi kararları belirlenmektedir. İstenen performansı göstermeyen çalışan eğitim ile örgüt için verimli hale getirilerek işten çıkarma kararı verilmemesi dikkat edilmesi gereken husustur (Fındıkçı, 2003).

3.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

3.6.1. Performans değerlendirmenin avantajları

Olası disiplin sorunları, iş hakkında şikayetler, staj ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması performans değerlendirmenin önemli avantajlarındandır (Maitland, 1998). Kaynak vd., (2000)'e göre çalışanlarla ilişkilerin daha pozitif hale getirilmesi, yönetim becerilerinin geliştirilmesi performans değerlendirmenin yöneticiler yönünden avantajlarını oluştururken; performanslarının değerlendirilme biçimleri ve yöneticilerin onlardan ne beklentisi olduğunun ve örgüt içindeki sorumluluklarının öğrenilmesi ile performans değerlendirme sonucunda olumlu geri dönüşler almaları da çalışanlar açısından avantajlarıdır. Ayrıca, Kaynak vd., (2000)'e göre çalışanlar için eğitime ayrılması gereken bütçenin sağlıklı şekilde saptanması, insan kaynakları planlamasının güvenilir biçimde yapılması ve hizmet/ürün kalitesinde gelişme ise örgüt yönünden avantajlarıdır.

3.6.2. Performans değerlendirmenin dezavantajları

Çiçek (1993)' e göre çalışanın motivasyonunun bozulması adaletli bir performans değerlendirmesi yapılmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların eleştirilmeyi kabullenmemesi durumlarında değerlendirme ilişkiler açısından zararlı olabildiğinden değerlendirenler kötü puan vermek istememekte ve bu durumda sorunlara yol açmaktadır.

3.7. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gerekenler

Adil, geliştirici, sürekli, motivasyon sağlayan, geçerli, kapsamlı, çalışan katılımına olanak sağlayan bir performans değerlendirme sistemi etkili olabilmektedir (Can vd., 2001).

3.8. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Bu faktörler şunlardır (Aldemir vd., 2004):

1.İşin Türü: İşin türüne göre performans değerlendirme yöntemi belirlenmektedir

2.Yasalar: Özel sektörde asgari ücretlerin belirlenmesi, toplu sözleşmeler, yıllık ücret artışları yasalardan etkilenen, performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdir. Kamuda ise kesin bir şekilde yön verilen performans değerlendirme faaliyetleri bulunmaktadır.

3.Çalışanların tutum ve tercihleri: Devamsızlık, işten ayrılma, moralin düşük olması, verimliliğin düşük olması başarısını görmek isterken fırsat verilmeyen kişiler tarafından sergilenen tutum ve davranışlardır.

4. Yönetim Biçimi: Çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri yönetim politikaları ile yakından ilgilidir (Timur, 1983).

3.9. Performans Değerlendirme Süreci

Değerlendirmenin kimler için yapılacağı, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı, hangi yöntemlerle hangi aralıklarla yapılacağı konularının net bir şekilde belirlenmesi performans değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için yapılması gereken ön çalışmalardır (Sabuncuoglu, 2000). Performans değerlendirme sürecinde bir plan çerçevesinde değerlendirmenin kimlere yapılacağı, değerlendirmeyi kimin yapacağı, ne zaman yapılacağı, kullanılacak yöntemler hazırlık aşamasında net bir şekilde oluşturulur ve değerlendirme sürecinde şu aşamalar uygulanır (Budak, 2008):

- Örgütsel hedeflerin belirlenmesi,
- İş analizi yapılması ve görev tanımlarının hazırlanması,
- Bireysel hedeflerin belirlenmesi,

- Performans değerleme kriterlerinin tespiti,
- Performans değerleme yönteminin seçilmesi,
- Beklenen performans ile elde edilen sonucun karşılaştırılması,
- Çalışanlara geri bildirimde bulunulması.

3.9.1. Değerlendirme standartlarının saptanması

İşler kalitatif ve kantitatif olarak performans standartlarının iki yönünden oluşurlar. Belirli bir isin yapılabilmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı kantitatif standartları oluşturur. İşin kalitesi, verileri analiz etme hususunda saptanan ölçütler ise kalitatif standartları oluşturur (Uyargil, 1994).

Performans standartlarının oluşturulması performans değerlendirme süreci için en esas görevlerden biri olduğundan iş analizi ile iş tanımları öncelikle belirlenir (Baykal, 1994). Belirli işler hususunda sistemli bilgi edinme süreci olan iş analizi bir araştırma tasarısıdır (Palmer, 1993). İşin yapılacağı aşamaların kaydı kapsamında iş analizi yapıldıktan sonra iş tanımları geliştirilir (Yalçın, 1994). Ölçülebilir, gerçekçi, kendine özgü olması standartların başarıya ulaşabilmesi için kontrol edilmesi gereken özelliklerdir (Pell ve Schuster, 1995).

3.9.2. Değerlendirme kriterlerinin saptanması

Bazı kriterler değerlendirme için ihtiyaçtır. Performans değerlendirme kriterler ve standartlar oluşturulmadan yapılamamaktadır. Bunun nedeni çalışanların başarı durumlarına karar vermek için önceden belirlenmiş kriterlerle çalışanların kıyaslanmasıdır (Bingöl, 1996). İş analizi, iş tanımları, personel özellikleri çizelgeleri kriterlerin ortaya çıkarılacağı en önemli kaynaklardır (Aldemir vd., 2004).

3.9.3. Değerlendirme yönteminin tespiti

En uygun yöntemin her örgüt ve her yönetici için ihtiyaçlara göre belirlendiği söylenebilir (Dicle, 1977). Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken önemli koşullardan tarafsız olmak, ölçülü davranmak gerekliliği uygulamanın önemli olması ve

Çalışanların sahip olduğu yetenek ve davranışlarını lmesinden kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

3.9.4. Değerlendirmecilerin saptanması

Çalışanların yaptığı işleri bilen, rgt tanıyan, önyargılı olmayan, duygusal davranmayan önceden saptanmış kriterlere göre tarafsız, nesnel şekilde değerlendirme hususları değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerdir. Değerlendirmeyi yapacak kisileri şöyle sıralayabiliriz (Demir, 2006):

Bağlı bulunduğu en yakın st veya amir tarafından değerlendirilmesi:

- İş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirme yapılması:
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri:
- Bir komite veya grup tarafından değerlendirme:
- Msteri değerlendirmesi:

3.9.5. Değerlendirme periyotlarının tespiti

Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Değerlendirme zaman alıcı ve zor bir iştir ve çok sık yapmak verimli olmayacağından belirli aralıklarla yapılır. En uygun kabul gören aralık altı aylık, bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2000). Performans değerlendirme yeni işe başlayan personel için yılda en az iki kere, kıdemli personel için yılda bir kere ya da iki yılda bir kere yapılmaktadır (Aldemir vd., 2004).

3.9.6. Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi

Personelin desteğini ve performans değerlendirme başarısını arttıracak performans değerlendirmenin amaçları, yöntemleri ve problemler yazılı şekilde broşür, sirküler, notlarla ya da sözlü şekilde toplantılarla çalışanlara açıklanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

3.10. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Teknolojik etmenler, terfi planları, çalışanın beklentileri, çevre, örgüt yapısı, yönetim faktörlerine göre değerlendirme yöntemleri değişebilir (Yücel, 1999). Değerlendirmenin etkinliğinin arttırılabilmesi için performans değerlendirme yöntemine karar vermeden önce dikkat edilmesi gerekenler (Bakan ve Kelleroglu, 2003):

- Örgütün yapısına ve politikalarına uygun yöntem kullanılması
- Yöntemin yapısının, ölçtüğü şeyin, meydana getirdiği sorunların belirlenmesi

3.10.1. Kisilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar

Bu yöntemle pozisyona uygun personel, terfi edecek personel ve personellerin başarıları belirlenmektedir. Başarıya göre sınıflandırılan çalışanlar en uygun pozisyonlara yerleştirilir veya terfi ettirilir (Bingöl, 2014).

3.10.1.1. Alternatif sıralama yöntemi

Personellerin isimleri bir kağıdın soluna yazılır. Başka bir kağıda da en başarılı personel en başa, en başarısız personel en sona yazılır. Geriye kalan personellerin isimleri en başarılı ve başarısız olarak listenin ortasına yerleştirilmeye devam edilir. Birinci listedeki personel bitene kadar ikinci listeye yazılır. Tek sayılı personel çalışan işletmelerde uygulamak zordur (Bingöl, 2014).

3.10.1.2. Adam adama kıyaslama yöntemi

Özen, doğruluk, hız özellikleri ile çalışanın diğer çalışana göre üstünlüğünün belirlendiği adam adama kıyaslama yöntemi mutlak sıralama ortaya koyar (Bingöl, 1996). Farklı yerlerde iki çalışanın göreceli olarak daha fazla ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesi yöntemin en büyük sakıncasıdır (Helvacı, 2002).

3.10.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi

Yüzdelik sayısal dilimlerle kişiler arasındaki kıyaslamaların yapıldığı, spesifik olarak performans sonuçlarına bakılmayan yöntem çok sayıda çalışanın olduğu örgütlerde

uygulanmaktadır. Örgütün genel performans değerlendirmesi yüzdelik dilimlerin ağırlıklarına bakılarak meydana gelen dağılım incelenerek yapılmaktadır (Gürtüz ve Yaylacı, 2007).

3.10.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım

Çalışan kendisi için belirlenen iş tanımını içeren kendi performansına göre diğerlerinden bağımsız olarak değerlendirilir.

3.10.2.1. Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi

Bir bölümde çalışanların adlarının yazılı olduğu bir listede tabloların. İsimlerinin karşısında başarı durumları yazar ve çalışanlar bu şekilde birbiri ile kolay karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2013). Bu yöntemin iyiden kötüye veya tam tersi kötüden iyiye olacak biçimde derecelendirme ölçek üzerinde işin başarısı için önemli niteliklerin derecelendirilmesi ile uygulanır (Bingöl, 1996).Yöntemin kullanım alanının geniş olma sebepleri çalışan ile ilgili kararların rahat uygulanabilmesi, rakamsal ifade edilebilen sonuçlar ve kolay düzenlenebilmesidir (Tahiroğlu, 2003).

3.10.2.2. Kritik olay incelemesi yöntemi

Bu yöntemde işe ait tutum ve davranışları çalışanın kişisel özelliklerine tercih edilerek değerlendirme yapılmaktadır (Palmer, 1993; Erdogan, 1991).

Çalışanın çalışma hayatındaki davranışları önemli olup huyları ve karakteri üzerinde durulmamaktadır (Canman, 2000).

3.10.2.3. Kontrol (isaretleme) listesi yöntemi

Soru listelerinin her iş kategorisi için farklı hazırlanmasının uzun zaman alması bu yöntemin zorluğudur. Ayrıca, soruların değerlendirmeciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Olasılık olarak değerlendirmeciler açısından soruların farklı anlamlara gelebilmesi riski yüksek olduğundan yöntemin geri bildirim sağlaması zordur (Barutçugil, 2002).

3.10.2.4. Zorunlu tercih yöntemi

Bu yöntemde tanımsal deyim gruplarının bulunduğu formlar vardır. Her grup için değerlendirici tarafından en iyi veya en kötü seçeneği seçilir. Değerlendiren, çalışanların davranışlarını raporlamak ve uygun olan ifadeleri seçmek zorundadır (Dicle, 1982).

Bu yöntemin sakıncalı yanı güç ve masraflı şekilde performans değerlendirme formlarının hazırlanmasıdır (Canman, 2000).

3.10.2.5. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri (bars)

Grafik değerlendirme ve kritik olay yöntemlerinin birleşiminden oluşur (DeCenzo ve Robbins, 1996). Çalışanlarla iletişimi kolaylaştırmak için değerlendirmeden önce beklentilere açıklık getirir (Palmer, 1993).

3.10.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar

Bireysel standartları oluşturan çalışanların ulaştıkları hedefler, sonuçlar ve çıktılara göre değerlendirilirler.

3.10.3.1. Kompozisyon yöntemi

Sözlü veya yazılı bilgiler çalışanı iyi tanıyan, bilen kişilerden toplanarak uygulanan bu yöntem biçimsel değerlendirme kadar geçerli bir yöntemdir (Oberg, 1972).

3.10.3.2. Doğrudan indeks yöntemi

Çalışanın verimliliği, devamsızlığı, nesnel ve bireysel olmayan ölçütler çerçevesinde değerlendirme yapılır.

3.10.3.3. Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yöntemi

Kişisel özelliklere bakılmaksızın çalışanın amaçları gerçekleştirme ve başarı oranı önemlidir (Timur, 1983). Satış ve pazarlamanın ön planda olduğu işletmelerde daha çok kullanılmaktadır. Çalışanın performans derecesi satış rakamlarına bakılarak değerlendirilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007). Sayısal ve ölçülebilir hedefler olmalıdır.

3.10.3.4. Çalışma standartları yöntemi

Çalışanların performansının karşılaştırılacağı bir standart oluşturulur ya da belirli bir üretim düzeyi belirlenir (Barutçugil, 2004). Çalışanların üretim süreçlerinde ve yöneticiler dışında olması durumunda uygulanmaktadır.

3.10.4. Diğer performans değerlendirme yöntemleri

3.10.4.1. 360 Derece performans değerlendirme yöntemi

Çalışan hakkında iş arkadaşları, yöneticiler ve iç ve dış müşterilerden bilgileri toplanarak değerlendirilme yapılır (Barutçugil, 2002). Farklı kaynaklardan çalışana geri bildirim verilerek kişisel gelişimi arttırması bu yöntemin temel amacıdır (Aytaç, 2003).

3.10.4.2. Değerlendirme merkezleri yöntemi

Değerlendirme merkezleri yönteminde ödevlerin yönetim yeteneği gerektiren özelliklerine göre geliştirilen testler uygulanır. Personel seçme ve hizmet içi eğitimde kullanılabilen bu yöntemde çeşitli olaylarla ilgili bilgilerin değerlendirmeleri adaydan istenir (Can vd.,2001).

3.10.4.3. Kendini geliştirme düzeyi

Performans değerlendirmenin çalışanların kendilerinin geliştirme istek ve bunun için gösterdikleri çabaya göre yapılmasının nedeni yüksek performans, gelişim isteğinin başarı güdüsünden kaynaklanmasıdır (Fındıkçı, 2003).

3.10.4.4. Özdeğerlendirme yöntemi

Özdeğerlendirme yönteminde dikkat edilmesi gereken husus bu süreç boyunca sağlanan iletişim ve sonuçta çalışanların davranışlarındaki değişiklik iken çalışanların kendileri için daha yüksek değerlendirmeler yapabilmesi de önemli bir noktadır (Palmer, 1993).

3.10.4.5. Alan araştırması yöntemi

Bu yöntemde amaç, çalışanı insan kaynaklarından birinin ve çalışanın birimi dışında birinin değerlendirmesidir (So vd., 2015). İnsan kaynakları uzmanlarının değerlendirme sürecinde yöneticilere yardımcı olması nedeniyle güvenilirliği yüksektir (Sualihu, 2014).

3.10.4.6. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi

İnsan kaynakları temsilcisi değerlendirilecek olan çalışanın yöneticisine çalışmaları ile ilgili soru sorma yoluyla bilgi toplar ve sonrasında çalışanın amiri tarafından imzalanacak olan bir rapor hazırlar (Bingöl, 2014).

3.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kehoe ve Wright (2013); stratejik İKY alanındaki çalışmasında yüksek performanslı İK uygulamalarını,

- Formel seçme testleri, yapısal mülakat, seçici kadrolama, yüksek ödeme ve eğitim fırsatları gibi yetenek geliştirici uygulamalar,
- Bireysel ve grup performansına göre ödüllendirme, formel performans değerlendirme liyakata dayalı promosyon sistemleri gibi motivasyon geliştirici uygulamalar ve
- Formel katılım fırsatları, düzenli iletişim ve bilgi paylaşım girişimleri gibi fırsat geliştirici uygulamalar olarak üç grupta sınıflamaktadır.

Bir araştırmada Jiang, Lepak, Hu ve Baer (2012); çalışan ve organizasyon çıktıları İKY boyutlarından (yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici) farklı şekilde etkilendiğini ifade etmiştir. Beşeri sermayeye diğer iki boyuttan daha fazla etki eden yetenek geliştirici, buna karşılık çalışan motivasyonuna yetenek geliştirici İK uygulamalarından motivasyon ve katılım geliştirici İK uygulamalarının her biri daha fazla etki etmektedir.

Motivasyon geliştirici İK uygulamaları yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının üç boyutundan biridir. Bello- Pintado (2015); çalışanların ödüllendirme ve performans yönetimi ile motivasyonunu arttıran motivasyon geliştirici İK uygulamalarının

işlerini daha fazla çabayla yapmalarını sağladığını belirtmiştir. Jiang vd. (2012) ; motivasyon geliştirici İK uygulamalarını ücret sistemleri ve performans yönetimi ile örgütün performansını arttırmak adına çalışanların motivasyonunu arttıran uygulamalar olarak ifade etmiştir. Durumsal ödüllendirme ve performans yönetimi aracılığıyla çalışanların motivasyonunun yükseltilerek organizasyon performansını gerçekleştirmek motivasyon geliştirici İK uygulamalarını ifade etmektedir. Çalışan iç piyasasına ve iç kariyer gelişimine verilen önemi gösteren unsurlardan biri liyakat temelli terfidir. Aynı zamanda iç kariyer fırsatları; çalışanın verimliliği açısından motivasyonu ve örgüte bağlılığı ile ilgilidir (Demirbağ v.d., 2014). MacDuffie (1995)'ye göre bilgili ve becerili çalışanlar motive edilmezlerse örgüte istekli bir şekilde çaba ve katkı sağlamazlar.

Çalışanın elde tutulması ve geliştirilmesi yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının temelinde vardır. Çalışmalarda elde edilen bulgular bu ilişkiyi doğrulamaktadır (Becker ve Huselid, 1996, 1998; Huselid vd., 1997; Martin-Alcazar vd., 2005; Sun vd., 2007; Woodve DeMenezes, 2011). Kooji vd. (2010) yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile çalışan bağlılığının arttırılabileceğini ifade etmişlerdir ve ilişkilerinin pozitif yönde olduğunu saptamıştır. Sistemlerde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları mevcutsa örgütsel bağlılık buna bağlı olarak artmaktadır (Qiao, Khilji ve Wang, 2009). Bir çalışmada örgütsel bağlılığın yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile arttırılabileceği yönünde bulgulara rastlanmıştır (Qiao vd., 2009). Seçici yerleştirme, sosyalizasyon, eğitim planları ve ödüllendirme gibi uygulamalar ile insan kaynaklarının birçok sürecinde var olan örgütsel bağlılık geliştirilebilmektedir. Morris vd. (1993) iş güvencesi ile çalışanın örgütte uzun süre devamlılığının sağlanacağını ve bağlılığının arttırılacağını belirtmiştir. Datta, Guthrie ve Wright (2005) ise çalışan becerilerinin, çalışanın işe olan bağlılığının, işteki veriminin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile arttırılabileceğini belirtmişlerdir. Chang ve Chen (2011), duygusal bağlılık ve beşeri sermayenin YPIKU ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık yaptığını vurgulamışlardır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının özellikle duygusal bağlılıklarının artmasında performans değerlendirmenin yapılış biçimini bilmeleri ve kriterler hakkında bilgi sahibi olmalarının etkisi vardır (Akbiyık, 2012).

Performans uyumu, psikolojik uyum, eğitim ve değişim kapasitesi örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü geliştirdikleri unsurlardır. Örgütler bunu YPIKYU'nu kullanarak devam ettirmektedirler. Çalışanların örgütün değerleri ve hedefleri ile duygusal bağ kurulduğunda psikolojik uyum; örgüt yapısı, sistemleri, çalışanları, kültürü ile hedef ve

stratejileri örtüştüğünde performans uyumu; performans ve psikolojik uyum beraber devam ettiğinde eğitim ve değişim kapasitesi gerçekleşmektedir (Beer, 2009).

Çalışanların örgütte uzun vadeli kalması YPIKYU'nın esas beklentisidir. Bunu gerçekleştirmek için YPIKYU bütüncül yapısıyla çalışanların işten ayrılmaları ve memnuniyetlerini arttırmak için çalışmaktadır. İsteğe bağlı, isteğe bağlı olmayan, fonksiyonel olan ve olmayan, önlenabilir ve önlenemeyen gibi sınıflandırmalar işgücü devri değerlendirilirken kullanılmaktadır (Tüzüner, 2011). Örgütsel bağlılığın insan kaynakları uygulamaları tarafından arttırılacağı örgütsel yazında ifade edilmiştir (İles, Mabey ve Robertson, 1990). Çalışanların örgütte sürekliliği ve geliştirilmesi için eğitim, seçici yerleştirme, promosyonlar ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının etkili olduğu tespit edilmiştir (Bozionelos, 2007). Ücret artışı, terfiler, güçlü ve zayıf yönleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarmalar, yatırım kararları, iyileştirmelerperformans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmektedir (Palmer ve Winters, 1993). Çalışanın çalışmak için bir örgütü tercih etme, örgütte kalmayı sürdürmesi, motivasyonunun yüksek olması aldığı ücret ile ilişkilidir (Mühlau ve Lindenberg, 2003). Çalışanın örgüte daha fazla bağlılık sergilemesinin nedenlerinden biri kendisine eğitim fırsatları sağlandığında örgüt için önemli olduğunu düşünmesi, becerilerini arttırmak için daha fazla çalıştığını hissetmesidir (Chang, 1999).

Geribildirim, çalışanların performans sonuçları hususunda bilgi veren ve işe bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006). Hackman ve Lawler (1971), geribildirim motive edici unsurlardan olduğuna dikkat çekmektedirler. İş tatmini ve motivasyonun düşme nedenlerinden birinin çalışanların işleri özerklik, önem ve çeşitlilik içerse bile geri bildirim alamamaları olduğunu belirtmektedir. Wanous, işe bağlılığın içsel motivasyona bağlı olarak artmasının geribildirim sonucu olduğunu ifade etmektedir. Brief ve Aldag (1975) ve Saal (1978) da geribildirim işe bağlılığı etkileyen faktörler arasında en yüksek boyuta sahip olduğunu belirtmektedir. Chen (2001) ise çalışanların performans ve işe bağlılıklarının artmasının geribildirim uygulamasına bağlı olduğunu savunmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sahiplik duygularına bağlı olarak artmasının, performans değerlendirme ile ödüllendirmenin, eğitimlerin uygulandığı çalışma ortamlarında gerçekleştiği söylenebilir (Wright vd., 1994). Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması çalışan performansının yüksek olmasıyla alakalıdır. Çalışanların istek ve

beklentilerine olumlu karşılık vermeleri çalışanların sadakatlerini kazanabilmek açısından örgütler için önemlidir. Maddi unsurlar olarak ücret ve teşvik, maddi olmayan unsurlar olarak terfi ve eğitim olanakları çalışanların istek ve ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Çalışanların etkin ve verimli olarak çalışmaları bu istek ve gereksinimlerin karşılanması sonucunda artacaktır (Saldamlı, 2009).

Örgütlerin insan kaynaklarının rakiplerine nazaran değerli olması, rakiplerine göre daha yetenekli insan kaynağına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Literatürde bu konu ile ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları (performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret vb.) değişen yönetim teknikleri ve artan küresel rekabet ortamında örgütün temel unsurudur. Çalışanın örgüt amaçları uğruna gösterdiği niceliksel ve niteliksel çıktılarının toplamı bireysel performans kavramıdır “Bireyin örgüte olan psikolojik yaklaşımı” ise örgütsel bağlılığı ifade etmektedir “Performans değerlendirme” çalışanlar için geleceklerini planlamak, ihtiyaçlarını yöneticilerle tartışmak ve geçmiş performanslarını değerlendirmek açısından bir programdır (Murphy ve Cleveland, 1995). Etkin bir performans değerlendirme sisteminin çalışanlarda bağlılık yaratmak için etkili olduğuna dikkat çekilmektedir (Nawaz ve Pangil, 2016). Stumpf vd. (2010) tarafından çalışanların kariyer başarısının geçmiş dönemdeki sonuçların ortaya çıkardığı tatmin düzeyinden etkilendiği ifade edilmiştir. Wendt (2014), kişilerin verimliliğinin yükseltilmesi ve sürekli gelişimlerinin desteklenmesinin iyi tasarlanmış performans yönetimi ile gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Yine, Stumpf, Doh ve Tymon (2010) hedef belirlemek, standartları sağlamak, farkındalık yaratmak ve zamanında geri bildirim boyutlarıyla inceledikleri performans yönetimini kişilerin gelişimi ve performans yönetimi arasında ilişkinin olabileceğini belirtmişlerdir. Kariyer başarısı, ve uzun vade çalışanların devamlılığı sonuç odaklı performans değerlendirmeden pozitif yönde etkilenmektedir (Heijden, Lange, Demerouti ve Heijden, 2009).

Qiao vd., (2008), İKY uygulamalarının toplam 610 BT çalışanı ile örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmıştır. BT çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme, işe alım ve seçme, ücret yönetiminden olumlu yönde etkilendiği hiyerarşik regresyon analizi ile kısmen desteklenmiştir. Deniz (2006), özel hastanelerde sağlık personeli üzerine yaptığı İKYU’nun Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmasında İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ancak İKY uygulamalarının her biri tek başına analiz edildiğinde “performans değerlendirme” ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu buna karşın “ücret yönetimi” ile örgütsel

bağlılık arasında düşük bir ilişkinin olduğu, “eğitim ve geliştirme” ile örgütsel bağlılık arasında ise, bir ilişkinin olmadığı” saptanamamıştır

Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirim ile çalışana bildirilmesi eğitim, ödüllendirme, ücret, kademe değişikliği gibi kararların alınmasında çalışan ve aynı zamanda işveren açısından en önemli ölçüm aracıdır. Yeşil (2016), banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve bireysel performansın insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ne kadar etkilendiğini araştırmış, çalışanın memnuniyeti ve devam bağlılığının çalışan performansının adil bir şekilde ölçüldükten sonra geribildirimde bulunulması sonucu arttığı sonucuna varmıştır.

Aynı çalışmada performans değerlendirme duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler hipotezi regresyon analizi sonucunda, yine performans değerlendirme devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler, performans değerlendirme normatif bağlılığı pozitif anlamda etkilemektedir sonuçları regresyon analizleri ile doğrulanmıştır. Diğer yandan duygusal ve devam bağlılıklarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirmeden pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Paşaoğlu (2015), örgütsel bağlılığın İKY tekniklerinden etkilenme düzeyini Eskişehir’de 304 banka çalışanı üzerinde ölçmüştür. Eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı; ancak performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Hipotez 1: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

4.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI

Bireylerin stresli durumlar ve güçlükler karşısında normların üzerinde davranabilmesi, bu durumlarla başa çıkması için yetenek ve karakter özelliklerinin birleşimi psikolojik dayanıklılığı ifade etmektedir (Rutter, 1993). Gentry ve Kobasa (1984), psikolojik dayanıklılığı, doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğu fikrini benimsemişlerdir (Terzi, 2005). Ancak psikolojik dayanıklılığın doğuştan geldiği fikrine karşı olan araştırmacılar da bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, geliştirilebilen ve öğrenilebilen bir süreç olmakla birlikte bireyin karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme becerisini, uyum sağlayabilme sürecini ve bireysel, ailevi veya örgütsel özelliklerini birleştiren karmaşık bir kavramdır (McAllister ve Lowe, 2011).

Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak Kobasa (1979) tarafından kişilerin stresli koşullar karşısında sağlığını koruyabilmeleri ve strese yol açan olaylara direnme şeklinde kişilik özelliği olarak ifade edilmiştir (Gürkan, 2006). Bir çalışmada psikolojik dayanıklılığı stresle karşılaştığında bununla başa çıkmayı başaran kişilik tarzı olarak tanımlamıştır (Sezgin, 2009). Basım ve Çetin (2011) ise “olumlu sonuçlara katkı sağlayabilen koruyucu faktörlerin, süreçlerin ve mekanizmaların” psikolojik dayanıklılık olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir. Öz ve Bahadır-Yılmaz (2009) tarafından ise, olumsuz şartlara rağmen kişinin zorlukların üstesinden gelerek uyum sağlayabilme becerisi olarak ele alınmıştır. Psikolojik dayanıklılık, “koruyan öyle bir mekanizma ve özelliktir ki bireyin zor şartlara uyum sağlamasına yardım eder” şeklinde tanımlanmıştır (Benard, 1991).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak psikolojik dayanıklılık şu şekilde açıklanabilir;

- Bireylerin zor koşullar ve stresle başa çıkma becerileri arasındaki denge dayanıklılıktır

- Olaylar karşısında değişiklik göstermesi dinamik olması dayanıklılığın özelliğidir.

- Bazı faktörler psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunur ve psikolojik dayanıklılığın etkilerini azaltır ya da artırır.

- Önemli bir özelliği geçiş durumlarında ve hayata dair bazı dönemlerde rol oynamasıdır.

Psikolojik Dayanıklılık kuramı, kişisel ve koruyucu özelliklerin çevresel zorluklara tepki olarak aktive edildiğini savunmaktadır (Smith-Osborne, 2007). Mancini ve Bonanno (2006)'ya göre psikolojik dayanıklılık kavramı, potansiyel travmatik veya yaşamı tehdit eden olumsuz durumlar gibi oldukça stresli bir olaydan sonra bir sonuca ulaşma durumudur. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan insanlar, stresli durumlardan sonra fizyolojik, psikolojik ve sosyal anlamda dengeyi yeniden kazanma gücü gösterirler. Eşit derecede önemli olan diğer faktör ise sürdürülebilirlik (sustainability) veya zorluklar karşısında ilerlemeye devam etme yeteneğidir (Zautra vd., 2010). Çetin vd. (2015) araştırmasında, kişilik durumlarının ruhsal sağlamlılığı ölçme derecesine bakmıştır. Sonuçlara göre nörotiklik düzeyleri düşük fakat özyeterlilik, uyumluluk ve gelişime açıklık seviyeleri yüksek çıkan bireylerin psikolojik sağlamlılıkları yüksektir. Ayrıca ruhsal sağlamlık sosyal kaynaklar, kendilik algısı ve sosyal yeterlilik alt boyutları tarafından açıklandığı, kişiliğin de dışa dönüklük, öz disiplin boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir.

Psikolojik dayanıklılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek ve örgütten ayrılma eğilimleri düşük olur (Sezgin, 2012). Çalışanın stres eşiğinin yüksek olmasının nedenlerinden biri de psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek olmasıdır ve bu durum çalışanın krizi başarılı yönetmesini sağlar (Sezgin Nartgün ve Mor, 2015). Psikolojik dayanıklılığın sürdürülmesi için birey, destek ve güç için içsel kaynaklara (örneğin, güven, kararlılık ve tutarlılık) ve dış kaynaklara (örneğin, aile, arkadaşlıklar, dini inanç, sağlık hizmeti sunucuları) ihtiyaç duyar (Smith, 2005).

Masten, Cutuli, Herbers ve Reed (2009) psikolojik dayanıklılık sürecini inceleyerek bu faktörün geliştirilmesinde örgüte uygun hale getirilmesinde üç yöntem sunmuştur. Bu yöntemler şunlardır:

- Kaynak odaklı stratejiler: Mevcut kaynakları artırılmasına yöneliktir. Bu kaynaklar insan kaynağı (eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenek), sosyal kaynaklar (ilişkiler, ağlar) ve pozitif psikolojik kaynaklardır.

- Risk odaklı stratejiler: Arzu edilmeyen çıktıların engellenebilmesi için önerilen risk faktörlerini içermektedir. Risklerden kaçınmaktan daha çok yönetilmesine odaklanan bu faktör mevcut durumla uyumu yakalayarak gelişim sürecinin devam edebilmesini konu almaktadır.

- Süreç odaklı strateji: Riskleri yönetirken sistemle uyumlu kaynakların belirlenmesi, seçilmesi, geliştirilmesi, işlevselleştirilmesi ve devamının sağlanmasını kapsamaktadır. Olumsuz süreçlerin üstesinden gelebilmek için yalnızca risklerin yönetilmesi değildir, yöneticilerin ve çalışanların kişilik özellikleri de bu sürecin işlevselliğini etkileyen unsurlardır.

Tüm bu stratejilerin hedefi çalışanların psikolojik dayanıklılığını geliştirmek ve yaşanan olumsuzluklar karşısında daha güçlü kalabilmeyi sağlamaktır.

4.1.1. Psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler

Risk faktörü grubu olumsuz durumların varlığını arttıran kişisel ve çevresel değerlerden oluşurken, koruyucu faktörler ise bunları fırsata çevirebilme ve stresle başa çıkabilme becerisinden oluşmaktadır (Çam ve Büyükbayram, 2017).

4.1.1.1. Risk faktörleri

Bedensel olarak yetersiz, toplumdan yoksun, iletişim becerisinden yoksun olmayı risk halinde kişiyi etkileyen faktörler olarak belirtebiliriz (Basım ve Çetin, 2011). Psikolojik dayanıklılıktan söz edilebilmesi için bireyin risk faktörleri ile karşılaşması ve bu olumsuzluk karşısında irade gösterebilmiş olması gerekir (Erdoğan, 2014). Risk faktörleri, var olan bir sorunun sürekliliğine neden olan veya istenmeyen durumların oluşma ihtimalini arttıran etkiler olarak tanımlanmıştır (Kirby ve Fraser, 1997). Yapılan çalışmalara göre risk faktörleri ve bu faktörlerin etkilerini düşürecek veya tamamen yok edecek faktörlerin de var olması psikolojik dayanıklılığın gelişmesi için gereklidir (Pena, 2016).

Psikolojik dayanıklılığın gelişiminde bir ön koşul olan risk faktörleri bireysel, ailesel ve çevresel olarak üç şekilde incelenebilmektedir (Öz ve Bahadır Yılmaz, 2009).

Bireysel risk faktörlerinden biri olan olumsuz başa çıkma yöntemleri, çoğunlukla psikolojik dayanıklılığı ve yaşam kalitesini uzun vadede olumsuz etkilediği bilinmektedir (Haase, 2004). Bireysel risk faktörleri, zeka seviyesinin düşük olması, yüksek kaygı düzeyi, kronik hastalıklar, kendini ifade etme becerisinin düşük olması, yetersiz öz güven, etkili baş etme becerilerinin olmaması, saldırgan ve öfkeli bir karaktere sahip olma gibi sıralanabilir (Tümlü ve Receptoğlu, 2013). Ailesel risk faktörleri ise boşanma, aile içinde

yaşanan şiddet olayları, aile bireylerinden birinin kaybı, erken yaşta anne olma gibi faktörler sayılabilir (Werner ve Smith, 1982). Ekonomik yetersizlikler, bireye sunulan hizmetlerin yeterli olmaması, göç, iş imkanlarının yeterli olmaması, toplumsal olumlu rol modellerinin eksikliği ise toplumsal risk faktörleri arasında yer almaktadır (Tümlü ve Recepoğlu, 2013).

4.1.1.2. Koruyucu faktörler

Psikolojik dayanıklılığı arttıran, stresi azaltan, risk durumlarını azaltan veya ortadan kaldıran, kişinin uyumunu geliştiren faktörler risk faktörlerinin karşıtı olan koruyucu faktörlerdir (Greenberg, 2006). Koruyucu faktörler, risk faktörlerine benzer şekilde bireysel, ailesel ve çevresel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, iyimserlik, umut, sağlık, ailesel koruyucu faktörler ise aile üyeleri ile olumlu ilişkilerdir. Toplumsal kaynaklar, akran desteği, sosyal çevreden kişilerle olumlu ilişkiler ise çevresel koruyucu faktörlerdendir (Masten 1994; Çolak Sarı 2018).

Koruyucu faktörler, risk faktörlerinin oluşturduğu ya da oluşturacağı olumsuzlukları azaltmada etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalarda bireyi olumsuz etkilerden uzaklaştıran etkinin onun sadece psikolojik olarak dayanıklı olmasından kaynaklanmadığını göstermiştir. Bunun koruyucu faktörlerle mümkün olduğu görülmüştür. Bu faktörler, risk faktörlerinin etkisini azaltıcı etkiler içermektedir (Oktan, Odacı ve Çelik, 2011).

4.1.1.3. Olumlu sonuç

Olumlu sonuç, kişinin yaşıyla orantılı olarak gelişimin tamamlanması açısından uyumlu olmasıdır (Masten ve Reed, 2002).

Önemli olumlu sonuç değişkenleri şunlardır (Masten ve Reed, 2002):

- Suç eğilimli davranışlardan uzak durma,
- Gelişimsel görevlerin yerine getirilmesi,
- Pozitif sosyal ilişkiler
- Akademik yönden başarı,
- Psikolojik yönden sağlık,
- Duygusal anlamdaki sorunların az olması
- Mutlu olma,

- Kurallara uyma
- Psikolojik ve sosyal etkilerin uyumu
- Yaşına göre spor yapma,
- Dersten başka etkinliklerde bulunma,
- Psikopatolojinin olmaması
- Okula devam etme,
- Sosyal yardım etkinliklerinde bulunma,
- Kendini kabul
- Yakın arkadaşlık ilişkileri kurma

4.1.2. Psikolojik dayanıklılık boyutları

Maddi (1988) psikolojik dayanıklılığın bağlılık, kontrol ve meydan okumanın birleşiminden oluştuğunu ifade etmektedir. Psikolojik dayanıklılık boyutları bireylerin çevreleriyle iletişimleri hakkında düşüncelerini yapılandırmasını ve zoru başarmasını sağlayan motivasyonu oluşturur.

Kendini Adama Boyutu: Birey ne ile karşılaşırsa karşılaşsın o deneyime kendini katma eğilimindedir (Kobasa vd., 1982; Hull, Ronald, Treuren ve Virnelli, 1987). Kamya (2000)'ya göre bağlanma, kişi kendini bir mesleğe, hayata veya hedefe bağlanarak güçlü bir şekilde kendini verir. Görevini tam anlamıyla yerine getiren, çevresiyle ilişkileri aktif olan, sorunlarla yüzleşebilen kişiler kendini adayan kişilerdir (Just, 1999). Bireylerin yaşam döngüsünde isteklerini sürdürmeleri ve yaşamlarını devam ettirirken kendilerini anlayabilmeleri psikolojik dayanıklılığın kendini adama boyutudur (Terzi, 2008).

Meydan Okuma Boyutu: Birey olumsuz olaylarla karşılaştığında bunları tehdit olarak algılamaması meydan okumayı anlatmaktadır. Yaşamlarında zor durumlarla karşılaştığında bireyin yanlışlarını kabul etmeleri meydan okuma boyutudur (Sarıkaya, 2015). Terzi (2005) meydan okumayı, değişim gelişim için fırsattır, yenilikten hoşlanmak kendine güvenmeyi içerir şeklinde ifade etmiş ve mücadeleci kişilik boyutunu meydan okuma şeklinde incelemiştir. Meydan okuma, kişinin, hataları bireysel değil gerçekten hata olarak görmeleridir (Kılıç, 2014).

Kontrol Boyutu: Bu boyutta, kişi zorluklar karşısında güçsüz davranmak yerine çabalamak ve bulunduğu durumun seyrini değiştirmeye inanç göstermektedir (Maddi,

Kobasa, Persico, Harvey ve Bleecker, 2002; Lambert vd., 2003). Çevresindeki olaylar üzerinde etkili olabilmek için mücadele etmeyi güçsüzlüğe ve pasif kalmaya tercih etmek kontrolü ifade etmektedir (Maddi, 2002). Kontrol etme bileşeni ve bireylerin sağlık problemleri arasındaki ilişkiyi araştıran psikolojik dayanıklılığın kontrol boyutuyla ilgili bir çalışmada aşağıdaki etkileşimlerin olabileceği ifade edilmiştir (Wallston, 1989):

-Bireylerin karşılaşmış olabilecekleri stresli durumlarda stresin etkisinin daha yüksek olması ve bireylerin sağlık durumunu etkilemesinin nedeni yaşamlarında veya kariyerlerinde kontrol güçlerini kaybetmeleridir

-Bireylerin kontrol edebilme özellikleri öyle bir mekanizmadır ki karşılaştıkları stres ile stresin olumsuz etkileri arasında koruyucu rol oynar.

Friborg ve arkadaşlarına göre (2005) psikolojik dayanıklılık altı boyuttan meydana gelmektedir. Kendilik algısı, gelecek algısı, yapısal stil, sosyal yeterlilik, aile uyumu ve sosyal kaynaklardır.

Kendilik Algısı: Kişinin kendinin farkında olması, kim olduğuna ilişkin düşünceleri (Çetin ve Basım, 2011), özgüveni, özyeterliliği, kendini sevmesi, geleceği ile ilgili umutlarını ifade etmektedir (Bitmiş vd., 2013).

Gelecek Algısı: Bireyin geleceğine yönelik olumlu veya olumsuz yönden bakış açısıdır (Çetin ve Basım, 2011).

Yapısal Stil: Kişinin güçlü yanları, kendine güveni ve öz disiplindir (Çetin ve Basım, 2011).

Sosyal Yeterlilik: Kişinin sosyal yönden destek görüp görmemesine ilişkin faktördür (Çetin ve Basım, 2011).

Aile Uyumu: Kişinin en yakınlarıyla uyumu aile uyumunu göstermektedir (Çetin ve Basım, 2011). Aileden görülen destek ve aile ile iyi iletişim halinde olma durumudur (Bitmiş vd., 2013).

Sosyal Kaynaklar: Sosyal kaynaklar kişinin sosyal ilişkileridir (Çetin ve Basım, 2011). Yakın çevreden akraba, arkadaş gibi kişilerin gösterdiği desteği belirtmektedir (Bitmiş vd., 2013).

4.1.3. Psikolojik dayanıklılık düzeyinin örgüt için önemi

Basım psikolojik dayanıklılık ve performans arasında iş dünyası adına önemli olan ilişki kurmuştur. Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan kişiler psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan kişilere göre daha düşük performans göstermektedirler. İş dünyasında değişime ayak uyduran, engellere ve zorluklara karşı mücadele edebilen, yaratıcı kişiler psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek kişilerdir (Çetin ve Basım, 2012). Bu konuda yapılan bir araştırma bu görüşü desteklemektedir. 572 kişi üzerinde yapılan çalışma psikolojik dayanıklılık ve iş performansı arasındaki ilişki olumlu ve anlamlıdır bulgularını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırmada psikolojik dayanıklılık iş tatmini ilişkisi anlamlı ve pozitifdir sonucuna ulaşılmıştır (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Ankara'da kamu kurumlarında görev yapan 430 çalışan üzerinde yapılan psikolojik dayanıklılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada psikolojik dayanıklılığın işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar bu durumu, çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olduğunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığının da yüksek olacağı bu nedenle işten ayrılma niyetinin düşük olacağını belirtmişlerdir (Turgut, Bitmiş, Sökmen, 2013).

Örgütsel bağlılık satış pozisyonundaki çalışanlar için zor gerçekleşen bir durumdur. Finans alanından 170 satış uzmanının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve deneyimlerinin psikolojik dayanıklılıkları ile ilişkili olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmacılar deneklerin psikolojik dayanıklılık algılarının birbirine benzediğini ifade etmişlerdir. Bu araştırma psikolojik dayanıklılık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuş psikolojik dayanıklılıklarının kişilerin zor durumlar karşısında devam etmesine ve işten kaynaklanan psikolojik baskılara dayanma gücüne neden olduğunu belirtmişlerdir (Garg, 2014).

4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme – Psikolojik Dayanıklılık-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kurum insan kaynakları arasında cesaretlendirme, özendirme, bilgilendirme yaparak kurumsal konumun daha ilerisinde bir konuma gelmelerini sağlamak yöneticinin performans sorumluluğudur (Barutçugil, 2004). Performans liderliğinde koç yeni personelin, performansını arttırmak ve işi en iyi biçimde yapmasının sağlamak için yol gösteren ve bilgi-deneyim aktaran bir rehberdir.

Etkin bir psikolojik sermaye yönetimi insan kaynaklarının psikolojik sermayesinin geliştirilmesi için performans-rehberliği ile sağlanabilir. Örneğin;

* Özyeterlilik kaynakları, özyeterliliği etkileyen faktörler, çalışanların özyeterliliklerini geliştirebilmektedir. Özyeterliliğin gelişimine katkıda bulunabilecek yöntemler fiziksel ve psikolojik çalışma ortamını oluşturacak olan çalışanlara destek programları, çalışanların yöneticiler tarafından takdir edilmesi olarak ifade edilmiştir (Luthans vd., 2007).

* Çalışanların umut seviyelerinin yükselmesi çalışanların yeteneklerini belirleyip uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi, örgüt hedeflerinin katılımcı bir iş ortamında belirlenmesi çalışanların ödüllendirilmesi ile geliştirilebilmektedir (Luthans vd., 2007).

* Geçmişteki başarısızlıkların gerçekçi şekilde kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla değerlendirilmesi çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesi için gereklidir. Bu yolla pozitif olaylara odaklanan, negatif olayları önemsemeyen, geçmiş başarısızlıklarını kabullenen çalışanlar geliştirilebilecek ve iyimserlikleri arttırılacaktır (Luthans vd., 2007).

Bandura (1997) iş performansını etkileyen öz yeterlilik üzerinde durmuştur. Wood ve Bandura (1989) öz yeterliliğin yüksek olduğu kanaatini oluşturmak için stresi azaltmak, algıyı değiştirerek başarıyı arttırmak, bireysel becerilerin eksiksiz modelleme, başarılı performans sonuçları ile arttırılması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanlar öz yeterliliğin düzey, güç ve genellenebilirlik boyutları ile amaca ulaşmak adına gösterdikleri davranışları iş yerinde elde etmeyi arzuladığı bir çıktı adına göstereceği performans için sergilerler (Bandura, 1997).

İş arkadaşlarından memnun, işi hakkında pozitif düşünen, çalıştığı pozisyonndan memnun, iş arkadaşlarına güvenen kişilerin psikolojik olarak dayanıklı oldukları görülmüştür. Psikolojik dayanıklılığın artması yönetici tarafından desteklenme, takdir edildiğini bilmenin sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılığın artmasının bir nedeni de örgütsel adalet algısıdır. Zorluklar karşısında ve kriz durumlarında yüksek düzeyde uyum sağlayabilen çalışanlar ücretlendirmenin adil olduğunu, iş akışında çalışanların birbirlerine saygılı olduğunu, iş akışının şeffaf olduğunu düşünen kişilerdir. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların dayanıklılığını etkileyen bireysel ve işle ilgili faktörler hususunda çalışmalar yaparak çalışanların dayanıklılığını yükseltmesi önemlidir. Örgüt açısından verimlilik ve performans psikolojik dayanıklılığın

iş performansına dönüşmesi sonucu ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin değişimleri fırsata çevirmeleri, kolay şekilde değişimlere uyum göstermeleri, uzun vadeli olmaları psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlara bağlı olmaktadır. Buna bağlı olarak örgütler öyle mekanizmalar ve ölçme sistemleri geliştirmeliler ki psikolojik dayanıklılığın öncülleri tespit edilebilsin ve psikolojik dayanıklılık artsın.

Yazındaki çalışmalarda psikolojik dayanıklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişki ifade edilmektedir (Youssef ve Luthans, 2007). İşlerinde tatmin olan, yüksek performans gösteren, işten ayrılma niyetleri düşük olan çalışanlar, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlardır (Çetin ve Varoğlu, 2015). Gelişim fırsatları sağlamak ve zor durumlardan kurtulabilmek açısından psikolojik dayanıklılık önem arz etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Çetin ve Basım (2011), çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının psikolojik dayanıklılıklarının yükselmesine bağlı olarak artacağına dair bulgulara ulaşmışlardır. Stajkovic ve Luthans (1998)' in analizi ve Luthans ve Youssef (2004)' in araştırmalarına göre örgütsel bağlılık, performans, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi örgütle alakalı çıktılar ile birey tarafından öz yeterliliğinin olumlu görülmesi arasında anlamlı ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Çeşitli araştırmalarda işten ayrılma niyetinin düşük, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olmasının ümit seviyesi yüksek çalışanlarda bulunduğunu ortaya koymuştur (Çalışkan ve Erim, 2010). İş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin pozitif yönde ilişkili olduğu Luthans vd. (2008), pozitif psikolojik sermaye üzerinde yaptıkları bir araştırmada belirtmişlerdir. Çalışan performansına pozitif psikolojik sermayenin pozitif yönde etkisinin olduğunu Luthans vd. (2010), pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmada ortaya koymuştur. Avey vd. (2010), çalışan performansı ve psikolojik sermayenin birçok yönden ilgili olduğunu; Peterson vd. (2011) ise çalışan performansı üzerinde psikolojik sermayenin pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yine Rego vd. (2010) yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik sermayelerinin % 39 düzeyinde algıladıkları performansların açıklanmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Lewis (2011) ise psikolojik sermayenin istenilen örgütsel performansı elde edebilmek için en etkili araçlardan olduğunu belirtmiştir.

Hipotez 2: Performans değerlendirmenin psikolojik dayanıklılık üzerinde anlamlı etkisi vardır

Hipotez 3: Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.



5. İŞ STRESİ

5.1. İş Stresi Kavramı

Kişi kendisi için önemli olan amaçları sahip olduğu yetkinlikler ile karşılayamazsa bu durum çalışan üzerinde iş stresi oluşturmaktadır (House, 1981; Folkman ve Lazarus, 1984). İhtiyaç ve beklentileri karşılayamama çalışanları iş baskısı altında hissetmesine neden olacak ve bu durum da çalışanların kişisel ve mesleki yaşamla ilgili hedeflere ulaşmasını engelleyecektir. Çalışma koşullarının yarattığı stres ile insan yetenekleri arasındaki koordinasyon eksikliği, iş stresine neden olabilir (Efeoğlu, 2006). McGrath (1976) iş stresini, ücretler ile talep edilenler arasında büyük bir fark olduğu durumda, çalışanların kişinin yeteneklerini aşan görevleri ve bu görevleri yerine getirmek için gerekli kaynakları yerine getirmesi gereken bir durum olarak tanımlamıştır. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre (WHO) iş stresi, çalışanın yetenek ve beklentileriyle orantılı olarak biriken görev ve sorumluluklarla baş edememesi durumudur. Kişide ortaya çıkan sorunlar arasında yorgunluk, uykusuzluk, sinir hali, konsantre olamama, mantıksız karar verme sayılabilir (Malik, 2011).

İş stresi fiziksel ve psikolojik tepkiler olarak tanımlanır (Sager ve Wilson, 1995), çünkü ne kendilerinin (Lazarus ve Folkman, 1984) ne de çevrelerindeki beklentilerle yeterince başa çıkamıyorlardır (Erkutlu ve Chafra, 2006). İş stresi, oldukça zorlu ve duygusal çalışma ortamı sonucu ortaya çıkan bir sıkıntı türüdür. Bu da işyerinde çalışanın zihinsel refahında rol oynamaktadır. (Silvia vd.,2009). Stresli bir işyerinde çalışmak, hayal kırıklığına, işyeriyle ilişki kuramamaya, işyerinden uzak durmaya yol açabilir (Hang-yue, Foley ve Raymond, 2005). Çalışanın kapasitesini aşan iş ile ilgili beklentiler fiziksel veya duygusal tepki şeklinde kendini gösterebilmektedir (Sarıışık, 2008). Yetersiz toplumsal destek, zaman baskısı, iş doyumsuzluğu, fazla sorumluluk, iş yerindeki çatışma ortamı iş stresine neden olabilmektedir (Allan, 1983). Arslan (2010)'ın Beehr ve Newman (1978)'e dayandırdığı iş stresi tanımına göre, bireyi işi ile ilgili rutin yaptıklarından mahrum bırakan bir durum ortaya çıkıyorsa bu iş stresidir.

İş stresi çalışanların performansını etkileyen faktörlerdendir. Devamsızlık, performansın düşük olması, işten ayrılma, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuzluklara yol açabilmektedir (Campbell, 1995). İş stresi iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta düşüşü, performans düşüklüğünü meydana getirebilmektedir (Karimi ve Alipour, 2011). İş stresi

belli düzeylerde çalışan performansına olumlu katkı sağlamakta, ancak çok yüksek derecede stres çalışanın performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Akgündüz, 2006). Çalışmaların çoğu, çalışanın iş tatmini ile iş stresi arasında bir bağlantı olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır. Bu çalışmaların bulgularına göre, genel iş hoşnutsuzluğu iş stresinde artışa neden olmaktadır (Tongchaiprasit, 2016).

5.2. İş Stresi Kaynakları

Kişi, örgüt çalışanları tarafından saygı görüyor ise kendini sosyal yönden güçsüz olan kişilerden daha fazla örgüte ait hissetmektedir (Keser, 2013). Örgüt içi çatışma, çalışanların sürekli aynı işi yapması, değişiklik yapılmaması, stres ortamı nedenleriyle artmaktadır (Aydın, 2002).

Cooper ve Marshaal (1976) işin niteliği, rol belirsizliği, rol çatışması, kişiler arası ilişkiler, iş ortamı ve kariyer fırsatlarını iş stresinin kaynakları olarak göstermekte Luthans'a göre ise fiziksel koşullar, örgütsel yapı, örgütsel süreçler ve örgütsel politikalar iş stresi kaynaklarını oluşturmaktadır.

Örgüt stresi kaynağı üç ana başlıkta ele alınır Bunlar (Polat, 2006):

- Örgütsel (örgüt ile alakalı) stres faktörleri,
- Bireyin kendisinden ve yaşadığı genel çevreden kaynaklanan stres faktörleri,
- Sosyal yaşamdan kaynaklanan stres faktörleri,

5.2.1. Örgütsel stres kaynakları

Örgüt yönetimi tarafından belirlenen ücret, terfi, izin, performans değerlendirme gibi bazı stratejiler iş stresine sebep olabilir. Çalışanların stresli davranışlar göstermelerinin nedenlerinin başında kötü ekonomik şartların kişileri ruhsal ve fiziksel olarak etkilemesi gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Çalışanların örgüt politikalarını kabullenmemesi, bakış açılarının negatif olması çalışanları olumsuz yönde etkileyecektir. Bu da bir stres faktörüdür (Koçer, 2015). Görev tanımlarının yapılmaması veya bireyin rolüyle uyum sağlamaması kişide kararsızlık yaşatabilir ve stres ile sonuçlanarak rol çatışmasına neden olabilir (Başaran, 1991).

5.2.2. Bireysel ve çevresel stres kaynakları

Kişilik, cinsiyet, yaş, ekonomik sorunlar, hayat tarzı, zaman sınırlılığı, huzursuzluk, saldırganlık, rekabet, aile sorunları bireysel stres kaynaklarıdır (Üzüm, 2010).

Kişinin bireysel özelliklerden kaynaklanan stres durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu stresten kişiyi koruyan bireysel özellikleri şöyledir (Aydın, 2012):

- Kontrol: Birey, tecrübelerine güvenerek olayları kontrol altında tutma ve etkileme eğilimine girer.
- Bağlılık: Birey işine yüklediği anlamı iş hayatı boyunca güçlendirerek benimser.
- Meydan okuma: Stres kaynağı birey tarafından tehdit gibi algılanmaktansa fırsata dönüştürülebilir

Çevresel stres kaynakları olarak ekonomik ve siyasi gelişmeler, teknoloji, sosyo-kültürel durumlar da karşımıza çıkmaktadır (Üzüm, 2010).

Poyraz (2009), ekonomik ve politik durumlar, sosyo-kültürel değişiklikleri çevresel stres kaynakları olarak belirtmektedir.

5.2.3. Sosyal yaşamdan kaynaklanan stres faktörleri

Aile hayatı önemli bir stres faktörüdür. Boşanma sayısı gibi faktörler nedeniyle insanlar stres altında kalmıştır. Çocuklara bakması gereken anne ya da babanın sorumluluğu artmaktadır. Yaşlanma nedeniyle, bu sorumlulukların yarattığı ilave baskı, çalışanları zor durumda bırakabilir (Aydın, 2013).

5.3. İş Stresinin Etkileri

Luthans (2011) iş stresinin saldırganlık, düşmanlık, sabotaj gibi olumsuz davranışlara neden olabileceğini ifade etmiştir. Bu davranışların performansın düşmesi, konsantrasyon bozukluğu, mantıklı karar verememe, özsaygıda azalma, işten memnun olmama, denetimi eleştirme için önemli olduğunu ispatlamıştır. Bu sonuçlar işveren için yüksek maliyettir. İş stresi nedeniyle kurum imajına zarar verecek şikayetler artmaktadır. Bu da iş stresinin kurum üzerindeki etkilerinden biridir. Doğrudan maliyetlere yol açan yasal tazminat

talepleri ve çalışan sigortası da iş kazalarının artması ve çalışma ortamının güvensiz olmasından kaynaklanmaktadır (Luthans, 2011; Leka vd.,2004).

Örgütten kaynaklanan stres düşük performans, yüksek işgören devir hızı, devamsızlık, artan iş kazaları ve işe yabancılaşma şeklinde sonuçlanabilir. Stresin kişinin kendisinden kaynaklanan sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak ortaya çıkmaktadır (Işıkhani, 2004).

Bireysel Sonuçlar: Bireysel sonuçlar fizyolojik ve psikolojik sonuçlardır. Ülser, eklem iltihabı, birtakım zihinsel rahatsızlıklar iş stresinin neden olduğu fiziksel etkilerdir. Ayrıca, çalışan sağlığını etkileyen çarpıntı, kan basıncı seviyesinde değişiklik, yüksek tansiyon gibi sorunlara yol açmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2010). Psikolojik sonuçlar ise,

Depresyon: Stres uzun süreli olduğunda yan etki olarak yatıştırıcı olabilmektedir. Bunun sonucunda depresyon ve enerji düşüklüğü ortaya çıkmaktadır.

Anksiyete Bozuklukları: Stres sürekli hale geldiğinde çarpıntı, bulantı gibi anksiyete gibi durumların oluşmasına neden olmaktadır.

Bilişsel İşleyiş Sorunları: Bireyin sürekli stres altında kalması sinir sisteminde olumsuzluk yaratabilmektedir. Bu da konsantrasyon, hafıza ve dikkatte sorunlar meydana getirebilir

Kişilik değişiklikleri: Stresin uzun süreli olması gerginlik, sinir hali, hayal kırıklığı, takıntı, agresif davranışlara yol açabilmektedir.

Örgütsel Sonuçlar:

Sağlık Problemlerinde Artış: Çalışanın sağlık problemleri yaşaması beraber çalıştığı kişileri negatif yönde etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda iş kaybı ve verimsizlik gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

İş Performansında Düşüş: Çalışanların zihinsel olarak karar vermelerine gerek duyulan işlerde dikkatlerini toplayamamaları stresten kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda işle ilgili olumsuzluk ve sorunlar kaçınılmaz (Benson ve Ailen, 1980). Yapılan işin kalitesi ve verimlilik stres nedeniyle düşmektedir.

Yüksek İşgücü Devir Hızı: İşgücü devir hızı çalışanın işi kendisinin gönüllü olarak bırakması olarak tanımlanırken aynı zamanda işten çıkarılma da işgücü devir hızı olarak ifade edilmektedir. İşgücü devir hızı stres nedeniyle artmaktadır (Bozkurt, 2010).

İş Sağlığı ve Güvenliğinde Sıkıntılar: İşlerinde konsantrasyon sorunu yaşayanlar ve risk alma eğilimi olan kişilerin stres altında çalıştıkları ifade edilmektedir (Sahoo, 2016).

5.3.1. İş stresinin örgütsel sonuçları

Performansta düşüklük, yabancılaşma, iş gören devir hızları, işe devamsızlık stresin örgüte akseden sonuçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

5.3.1.1. Performans düşüklüğü

Stresin çalışan üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkileri bulunmaktadır. Stres belirli bir noktaya kadar performansı arttırmaktadır. Aşırı stres ise performans düşüklüğüne neden olmakta ve sonuçları olumsuz olmaktadır (Işıksan, 2004).

Düşük performansın nedenleri (Kobi Finans Dergisi, 2004):

- Yanlış işlerde yanlış elemanlar çalıştırmak
- Gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmamak
- Takdir ve ödüllendirmelerin yetersiz olması

Görev tanımının açıkça yapılmaması

- Az yönetici
- Stresin fazla olması
- Kariyer olanağı olmaması
- Araç gereçlerin yetersiz olması
- İş yüklerinin aşırı fazla olması
- Aileden kaynaklanan sorunlar
- Maddi sorun

5.3.1.2. İşgören devir hızı

Yeni eleman işe alımında ek maliyet doğuran ve bu süreçte zaman kaybına yol açan maliyetler, eğitim, işe alıştırılması gibi durumlar söz konusudur. Pearson (1992), bunun

yanında çalışanın işten çıkma eğilimi varsa iş rolünü layıkıyla yerine getirmeyeceği buna bağlı olarak ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2001).

5.3.1.3. İşe devamsızlık

İsteksizlik, sorumsuzluk, tembellik gibi nedenler işe devamsızlığa neden olabileceği gibi kalp krizleri, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar da işe devamsızlığa neden olabilir (Ubrin, 1978). Kurum tarafından bu hastalıklara neden stres kaynakları bulunarak iyileştirilmesi ile işe devamsızlığın azaltılması mümkün olur.

5.3.1.4. İşe yabancılaşma

Güçsüzlük-öz soğuma-kültürel soğuma-anlamsızlık-toplumsal yalıtım ve ilkesizlik çalışanların yabancılaşma görevine, üyesi oldukları gruplara ve kendi özlerine karşı olmayla örgüt açısından anlamlarıdır (Başaran, 2004).

Çalışanın işine yabancılaşması durumunda örgütsel hedefler için çaba ve isteği olmamakta ve zamanla iş değiştirmek istemektedir.

5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme ve İş Stresi İlişkisi

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres olduğu bilinen bir gerçektir. Günümüzde, çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden olduğu stres kaynaklarını bilmektedirler. Yöneticiler organizasyonlarında oluşan stresin işgören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir işgücü oluşturmak için, çalışanlara iyi bir iş ortamı sağlamalıdır.

Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Ataay, 1985). İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır (Erdil, 1998). Bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve

çalışanın işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir (Erdoğan, 1991). Örgütsel yapılarda rol belirsizliği, çalışanların bireysel görev sınırlarının net belirlenmemiş olması, pozisyonun gerektirdiklerini anlamaması, prosedürleri kavrayamaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2008). Rol belirsizliği nedeniyle çalışan bilgi, beceri ve birikimlerini etkili biçimde kullanamamaktadır. Bu durumda çalışanlar gergin ve sinirli olmakta bununla beraber kendine güveni ve iş doyumunu azalmakta, motivasyon kaybına neden olmaktadır. Çalışma stiline öngörülemeyen ve anlaşılamayan biçimde olması çalışanlara aşağılandıkları duygusunu hissettirmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006).

İşten ayrılma niyetinin artması (Ertekin, 1993), verimin düşmesi (Kırel, 1991), iş kazalarının artması (Albrecht, 1988), gibi olumsuz sonuçlar da çalışanların iş stresinden kaynaklanmaktadır. İş stresinin, araştırmalara göre iş yerinde tanınırlık, sorumluluk, terfi (kariyer gelişimi) gibi motivasyon kaynakları ile ters yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Wallgren ve Hanse, 2006). Chang (2006) araştırma bulgularında, iş stresi ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü anlamlı, iş stresi ile devam bağlılığı arasında aynı yönde anlamlı; iş stresi ile normatif bağlılık arasında ise anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Türker (2009) İstanbul'da çalışan öğretmenler üzerindeki çalışmasında iş stresi ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Bazı yazarlara göre, çalışan yüksek örgütsel bağlılığa sahipse iş stresinin olumsuzluklarını güçlü biçimde hissetmemektedir (Jamal, 2003). Garg ve Dhar (2014) iş stresi nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalacağını, Bitmiş ve Ergeneli (2012) ise çalışanların iş stresi nedeniyle motivasyonlarının azalacağını ve performanslarının düşeceğini belirtmektedir.

Stres yönetimi bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada büyük önem taşımaktadır. Kişinin sağlığı ve örgüt içindeki verimi stresten kötü etkilenmektedir. Stresin zararlı etkilerinden kurtulabilmek, stresi en uygun seviyeye getirebilmek için bireysel ve örgütsel önlemler almak örgütün gelecekteki başarıları için çok önemlidir. Yöneticiler tarafından stresin en uygun şekilde yönetilmesi kurum içinde doğan stres faktörlerinin en uygun seviyeye gelmesi ve çalışanlarını en iyi şekilde motive olmaları ile sonuçlanmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; Özalp, 2014).

Bireysel performansın standart ve kriterlere uygun olarak adil bir şekilde ölçülmesi geri bildirimde bulunulması ve çalışan performansının geliştirilerek örgüt performansının

yükseltilmesi performans değerlendirme sisteminin temel amacıdır (Us, 2007). Bu sistem kurulması ve uygulanması zor bir sistemdir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için yapılan tüm faaliyetler performans değerlendirme sürecidir. Sürecin ve işleyişin zarar görmesi küçük bir hatadan kaynaklanabilir. Örgüt yapısı ve kültürüne uygun, güvenilir ve adil bir sistem başarı için ön koşuldur. Bütün katılımcılar tarafından adil şekilde değerlendirilmeyen bir performans değerlendirme sisteminin etkin olmayacağı yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuçtur (Çakmak ve Biçer, 2006). Performans değerlendirme sonucunda kişisel performansların iyileştirilmesi ve örgüt verimliliğinin yükseltilmesi var olan eksiklikleri tespit edip yenileme yapmaya yönelmenin sonucudur (Hündür, 2006). Başarının engellenmesi ve örgüte olan güvenin azalması değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi en çok kullanılan performans değerlendirme şeklidir. Bu yöntem çalışanlar açısından baskı oluşturabilmekte ancak, çalışanın performansını en iyi bilen, çalışanı en iyi tanıyan yöneticisinin değerlendirme yapması kabul gören bir yöntemdir. Bu yöntemin tarafsız ve güvenilir olup olmayacağı belli değildir. Yöneticinin arasının iyi olmadığı fakat başarılı bir çalışan hakkında duygusal davranarak olumsuz karar vermesi söz konusu olabilmektedir. Haksız şekilde yapılan bir değerlendirme ya da suçlama çalışanı hayatı boyunca olumsuz etkileyebilmekte olup bu durum çalışan için önemli bir stres kaynağıdır.

İKYU ile iş stresine yönelik son dönemdeki ampirik araştırmalar incelendiğinde aralarındaki ilişkiye yönelik farklı iki bakış açısının olduğu ve araştırma bulgularında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılık, İKYU'nun iş taleplerini artırmasının yanı sıra İKYU'nun örgüt içinde birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. İKYU'nun çalışanlar tarafından tutarsızlık olarak uygulandığı algısı çalışanlarda iş stresini artırabilir (Zhang vd., 2014; Lewicka ve Krot, 2015). Bu konuda Kang ve Kang (2016) İKYU'nun yönetim tarafından birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulandığında, çalışanlarda iş stresini azaltacağını aksi durumunda iş stresini artıracığını belirtmektedir.

Birikmiş ampirik literatür İKYU'nun çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırdığı ve sosyal sermayeyi geliştirerek örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini belgelemektedir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, ve Wright, 2017). İKYU'nun iş stresini artırmasının iki sebebi olabilir. Öncelikle İKYU'nun uygulanış biçimi bu sonuçların elde

edilmesinde önemli bir etkidir. Zhang ve diğerleri (2014) İKYU'nun “yönetim merkezli” ve “kar odaklı” olmak üzere iki şekilde uygulandığını belirtmektedir. İKYU'nun yönetim merkezli uygulanması bir kazan-kazan metodudur. Bu şekilde uygulanan İKYU çalışanların gelişimine, iş-yaşam dengesine ve refahına önem vererek ekonomik performansı artırır. Bu durumda karşılıklı kazanımlar söz konusudur. Kar odaklı uygulanan İKYU ise çelişkili sonuçlar verir. Bu tür örgütlerde, İKYU, çalışanların refahı pahasına uygulanabilir. Temel amaç örgütün kar elde etmesidir. Bu tarz İKYU'yu benimseyen örgütler çalışanlarının sürekli yüksek performans göstermesini bekler ve çalışanlarda iş yükünün artmasına sebep olur (Danford vd., 2008). Artan iş yükü ve performans beklentisi çalışanlarda iş stresinin oluşmasının temel nedenidir.

Sürücü ve Şeşen'in İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisini araştıran hizmet sektöründe bir araştırma çalışmasında İKYU'nun bazı alt boyutlarının (ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemleri) iş stresi üzerinde etkisinin olmaması ve İKYU'nun çoklu yapısının iş stresini artırmasına yönelik bulgu, çalışanların İKYU'yu doğru bir şekilde algılayamadığını ya da kendine özgü şekillerde yorumladığını gösterir

Araştırmada İKYU'nun alt boyutlarından; ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemlerinin iş stresi üzerinde kesin bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada demografik değişkenler kontrol altında iken İKYU'nun çoklu yapısının iş stresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta = 0,291$, $p=0,001$) bir etkisinin olduğu ve İKYU'nun alt boyutlarından performans değerlendirme ($\beta = 0,070$, $p= 0,379$) uygulamalarının iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Aydoğan (2008) yaptığı alan çalışmasına baktığımızda, iş stresi ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Bu maksatla, yapılan korelasyon analizi sonucunda iş stresinin, duygusal bağlılık ile ters yönde ve anlamlı olarak, devam bağlılığı ile aynı yönde ve anlamlı olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş stresi ile normatif bağlılık arasında ters yönlü fakat anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Türker'in (2009) İstanbul ilinde çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında öğretmenlerin iş stresi ile örgütsel bağlılık puanları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydoğan ve Türker'in çalışmaları bu araştırmayla kısmi olarak benzerlik arz etmektedir.

Kısaca, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile iş stresini daha az seviyede yaşayan çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık duyacakları düşünülmektedir. Bu çıkarımlardan ve yukarıdaki yazın taramasına dayalı değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

Hipotez 5: Performans değerlendirmenin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6: İş stresinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine iş stresinin aracılık etkisi vardır.



6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılık ve iş stresinin aracılık etkisini belirlemektir.

Bir kurumun üretkenliğini ve verimliliğini arttırmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri olan çalışanın sahip olduğu örgüt bağlılığıdır. Örgütsel performansı pozitif yönde etkileyen, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı ayrıca ürün veya hizmet kalitesinde olumlu etkiler sağlayan örgütsel bağlılığa etki eden yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisini ortaya koyması bakımından önemlidir. YPIKYU'nın örgütsel performansı arttıran olumlu bir etkisi vardır. (Batt, 2002; Ramsay vd., 2000). YPIKU çalışanlarda iş tatmini, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi katkılar sağlar (Macky ve Boxall, 2007). Bu uygulamalar var olan performansı arttırmasının yanı sıra uzun dönemde performanstaki artışı sürdürebilmesi de sağlamaktadır. (Razouk, 2011). Batt ve Colvin (2011) çalışmalarında YPIKU'nın işten ayrılma seviyelerinde azalma, müşteri memnuniyetinin yükselmesine neden olacağını, uzun dönemli yatırımlarda kazanç sağlayacağını bulmuşlardır. Literatürde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar olmakla birlikte, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisinde psikolojik dayanıklılık ve iş stresinin aracı rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmayla, ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Hipotez 1: Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Performans değerlendirmenin psikolojik dayanıklılık üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

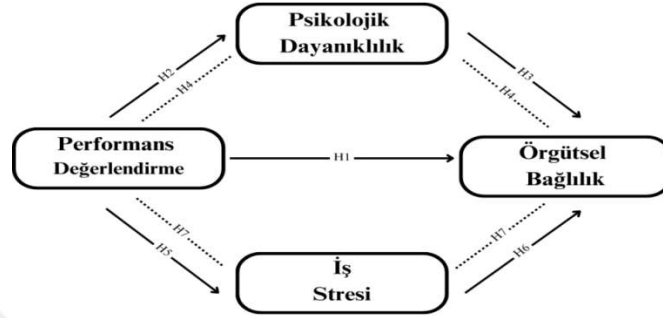
Hipotez 3: Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5: Performans değerlendirmenin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6: İş stresinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır.



Şekil 6. 1. Araştırmanın Modeli

6.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış olup veri toplama aracı olarak hazırlanan 4 adet anket formu bulunmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyan sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeği, dördüncü bölümde iş stresi ölçeği, beşinci bölümde ise psikolojik dayanıklılık ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Anket, Kasım 2022 ve Ocak 2023 tarihinde uygulanmıştır.

Araştırmada sektör belirlendikten sonra anket formları dağıtılmıştır. Anketler finans, savunma sanayi, bilişim sektörlerinde beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır.

6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

6.4.1. Örgütsel bağlılık ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993)'ün geliştirdiği Wasti (2000)'in geliştirerek Türkçe'ye uyarladığı üç boyutlu ve 25 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği veri toplama aracı olarak araştırmaya yönelik hazırlanan ankete dahil edilmiştir. Anket yanıtları 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmış ve değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=

Kısmen Katılmıyorum, 3= Ortadayım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alpha değeri toplam ölçek için hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak Tablo 13’de ifade edilmiştir. Ölçek Ek 4 de verilmiştir.

6.4.2. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeği

Mevcut çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının ölçülmesinde Sun, Aryee ve Law (2007) tarafından geliştirilen ölçeğinin kullanılarak ölçülmesi tercih edilmiştir. Ölçek tek boyut olarak alınmış ve performans değerlendirme boyutu ölçülmüştür. Güvenirlik katsayısı 0,93 olarak Tablo 13’de verilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Ek3 sunulmuştur.

6.4.3. İş stresi ölçeği

Araştırmamızda bireylerin iş stresi düzeylerini ölçmek amacıyla, ülkemizde stres üzerine önemli çalışmalar yapmış olan Acar ve Zuhal Baltaş tarafından Türkçe’ye uyarlanan 15 maddelik “İş Stresi Ölçeği” kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2004). Ölçekte soru ifadeleri şeklinde oluşturulmuş 15 madde yer almaktadır. Cevap seçenekleri, her bir maddenin karşısına “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sık sık” ve “Her Zaman” şeklinde yerleştirilmiştir. Ölçek 1 = Hiçbir Zaman, 2 = Nadiren, 3 = Bazen, 4 = Sıklıkla, 5 = Her Zaman şeklinde derecelendirilmiş 5’li Likert tipindedir. Cronbach Alpha değeri toplam ölçek için hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak Tablo 13’de ölçek ise Ek 5de verilmiştir.

6.4.4. Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği

Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği Friborg ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir. Friborg ve arkadaşları psikolojik dayanıklılığı daha iyi açıklaması amacıyla ölçeğin yapısı altı boyuttur: Kendilik algısı, gelecek algısı, yapısal stil, sosyal yeterlilik, sosyal kaynaklar ve aile uyumu. Ölçek Basım ve Çetin (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çalışmamızda Cronbach Alfa değeri toplam ölçek için hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak Tablo 13’de belirtilmiştir. Ölçek Ek 6de verilmiştir.

6.5. Araştırma Yöntemi

6.5.1. Kullanılan istatistiksel teknikler

Verilerin analizi SPSS 21.0 ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Ölçek puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Pearson korelasyon (r) testi: Bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; $0 \leq r \leq 0,25$ çok zayıf, $0,26 \leq r \leq 0,49$ zayıf, $0,50 \leq r \leq 0,69$ orta, $0,70 \leq r \leq 0,89$ güçlü, $0,90 \leq r \leq 1$ çok güçlü (Akgül ve Çevik, 2003: 358).

DFA'da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyiilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA).

Uyum Değerlerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri

Tablo 6. 1. Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$
$0.90 \leq GFI < 0.95$
$0.85 \leq AGFI < 0.90$
$0.90 \leq CFI < 0.95$
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$
$0.05 < RMR \leq 0.08$

6.5.2. Örneklem seçimi ve veri setinin hazırlanması

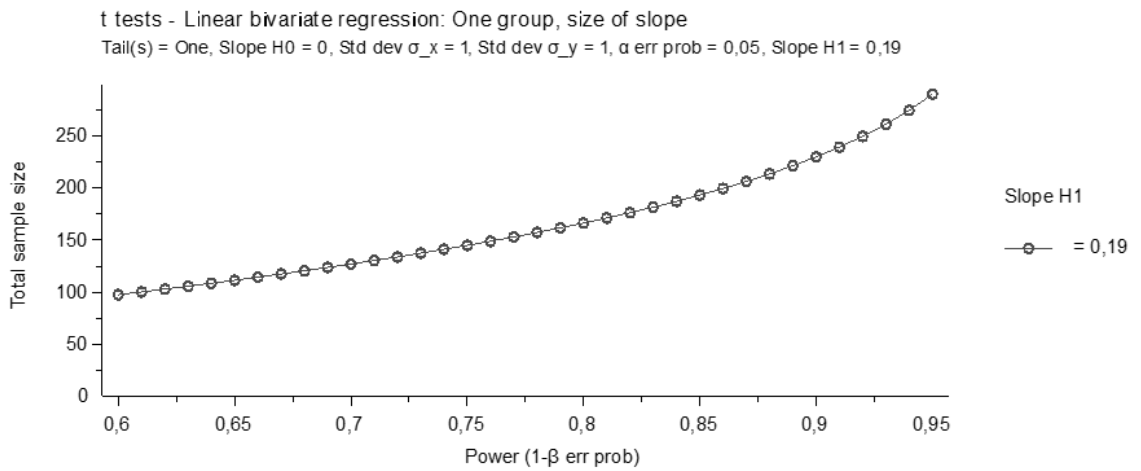
Örgütsel bağlılığın yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmeden ne yönde etkilendiği finans, savunma sanayi ve bilişim sektörlerinde çalışan örneklem ile araştırılmıştır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde şekil (4) deki modele ve hipotezlere yönelik analizler ve araştırmalar yapmaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyinde analizler yapabilmek üzere Güç analizi yapılarak aşağıdaki gibi **291** olarak belirlenmiştir.

Tablo 6. 2. A priori' güç analiz protokolü

Exact –linear bivariate regresyon: One group, size of slope	Non-centrality parametresi λ : 3,301
Slope H1: 0,19	Std_x: 1; Std_y: 1
Slope H0: 0	Kritik t: 1,650
α err prob: 0,05	Df: 289
Güç (1- β err prob): 0,95	Toplam örneklem büyüklüğü: 291

Güç analizi bulguları Şekil 5'de güç analizi bulguları gösterilmiştir. Buna göre, bivariate regresyon ile yürütülecek etki analizinde, %95'lik güç elde edebilmek için 291 katılımcı gerekmektedir. (Slope H1: 0,19; Slope H0: 0).



Şekil 6. 2. Güç Analizi Grafiği

6.6. Verilerin Analizi

6.6.1. Demografik veriler

Tablo 6. 3. Demografik Değişkenler

		n	%
Yaş	18-24	19	6,4
	25-34	91	30,7
	35-44	113	38,2
	45-54	57	19,3
	55 ve üstü	16	5,4
Cinsiyet	Kadın	157	53,0
	Erkek	139	47,0
Eğitim durumu	Lise	7	2,4
	Lisans	211	71,3
	Yüksek lisans	69	23,3
	Doktora	9	3,0
Medeni durum	Bekar	100	33,8
	Evli	196	66,2
Firmanızın sektörü	Bilişim	59	19,9
	Finans	171	57,8
	Savunma	66	22,3
Görev	Mühendis	122	41,2
	Servis görevlisi	39	13,2
	Uzman	88	29,7
	Uzman yrd	33	11,1
	Müdür	3	1,0
	Müdür yrd	11	3,7
İş hayatınızdaki toplam çalışma süreniz	0-4 yıl	56	18,9
	5-9 yıl	55	18,6
	10-14 yıl	70	23,6
	15 yıl ve üstü	115	38,9
Kurumdaki çalışma süreniz	0-4 yıl	93	31,4
	5-9 yıl	59	19,9
	10-14 yıl	74	25,0
	15 yıl ve üstü	70	23,6
Maaş	5.499 TL ve altı	0	0,0
	5.500 TL- 9.999TL	85	28,7
	10.000 TL- 14.499 TL	115	38,9
	14.500 TL ve üstü	96	32,4

Katılımcılardan 35-44 yaş arası olanların oranı %38,2; kadınların oranı %53,0; lisans mezunu olanların oranı %71,3; evli olanların oranı %66,2; firması finans sektöründe olanların oranı %57,8; mühendis olanların oranı %41,2; iş hayatında 15 yıl ve daha fazla zamandır çalışanların oranı %38,9; kurumunda 0-4 yıldır çalışanların oranı %31,4; maaşı 10.000 TL- 14.499 TL arası olanların oranı %38,9'dur.

6.6.2. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır.

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir(Tavşancıl,2005).

Anderson ve Gerbing (1984); Cole (1987) Marsh, Balla ve McDonald, (1988) GFI değerinin 0.85 ve AGFI değerinin 0.80'in üzerinde olduğu durumların da uyum için kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler.

Fornell ve Larcker (1981) yapı geçerliğini incelemek amacıyla yakınsak ve ıraksak geçerlikler için her bir faktöre ilişkin oluşturulan AVE değerinin önemine vurgu yapmakta, yakınsak geçerliği için AVE değerinin 0.5'den büyük olması gerektiğini belirtmektedir. Bagozzi vd. (1991) yapıyı yani faktörü oluşturan tüm maddeler istatistiksel olarak anlamlı olduğunda yakınsak geçerliğin başarıldığını ifade etmektedir. Ayrıca CR değeri 0.7'yi aştığı takdirde AVE değeri 0.5'in altında kalsa bile yakınsak geçerliğinin kabul göreceği de ileri sürülmektedir (Huang vd., 2013; Buric vd., 2016).

6.6.3. Hipotezlerin test edilmesi için yapılan korelasyon analizleri ve yol haritaları

Tüm Maddelerin, madde toplam korelasyonu 0,300 üstü olduğu için analize dahil edilmiştir.

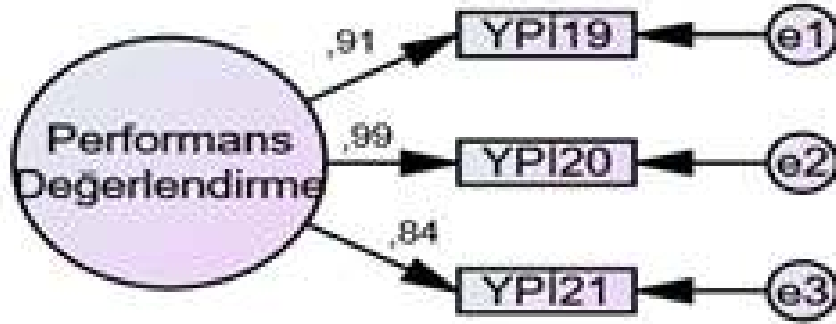
Tablo 6. 4. Madde Toplam Korelasyonu

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YPI19	7,00	5,142	,868	,898
YPI20	7,03	4,968	,916	,859
YPI21	7,00	5,332	,805	,947

Tablo 6. 5. Performans Değerlendirmesine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	3,57
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,99
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,95
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,99
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,09
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,07

Performans Değerlendirmesi için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

**Şekil 6. 3.** Performans Değerlendirme Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 6. Madde Toplam Korelasyonu

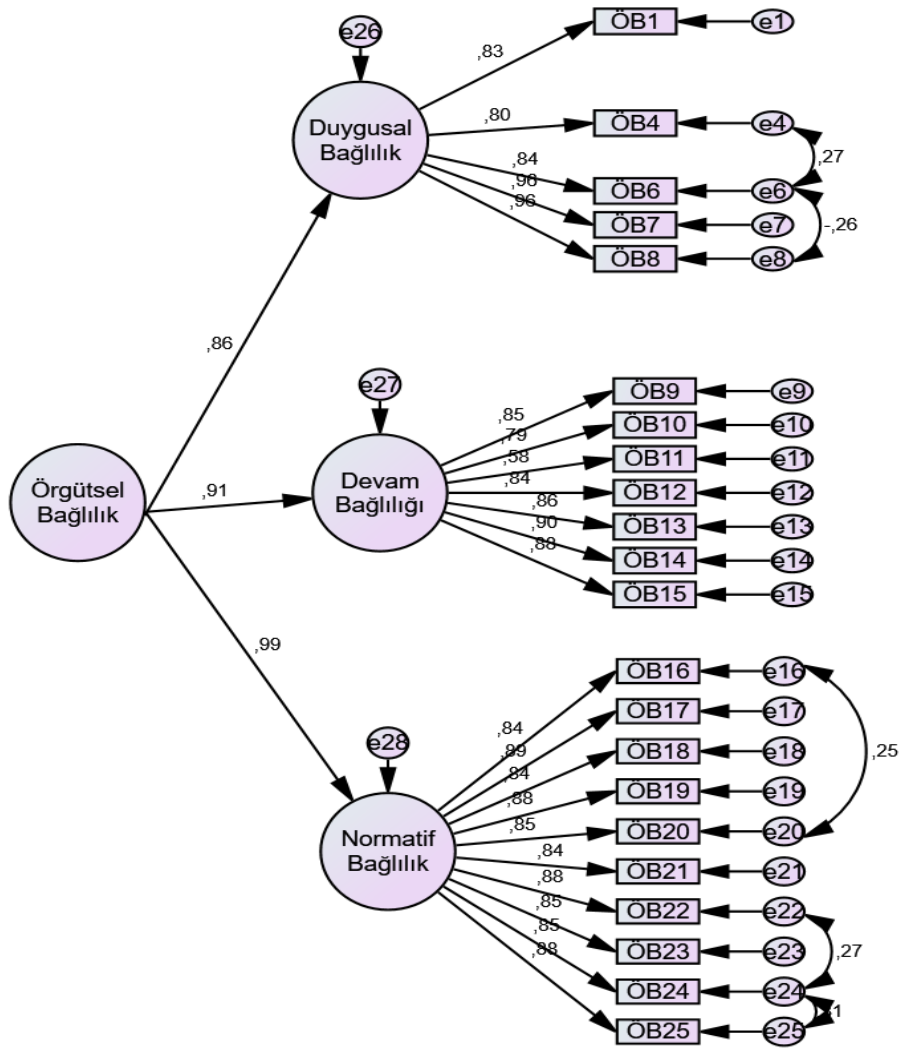
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÖB1	78,43	475,365	,726	,959
ÖB2	79,62	516,216	-,051	,966
ÖB3	79,62	519,199	-,103	,967
ÖB4	78,38	474,481	,731	,959
ÖB5	79,49	507,654	,095	,965
ÖB6	78,51	473,281	,768	,959
ÖB7	78,33	471,904	,804	,959
ÖB8	78,30	471,606	,803	,959
ÖB9	78,37	468,994	,840	,958
ÖB10	78,81	471,964	,743	,959
ÖB11	79,07	481,710	,564	,961
ÖB12	78,72	468,350	,781	,959
ÖB13	78,46	470,086	,789	,959
ÖB14	78,53	466,901	,841	,958
ÖB15	78,52	471,200	,818	,958
ÖB16	78,80	469,073	,795	,959
ÖB17	78,67	466,039	,835	,958
ÖB18	78,62	467,728	,821	,958
ÖB19	78,51	468,603	,839	,958
ÖB20	78,95	464,513	,815	,958
ÖB21	78,74	467,732	,817	,958
ÖB22	78,63	466,145	,843	,958
ÖB23	78,78	468,186	,798	,958
ÖB24	78,51	468,305	,829	,958
ÖB25	78,61	466,394	,837	,958

2,3 ve 5.maddelerin, madde toplam korelasyonu 0,300 altında olduğu için bu maddeler analize dahil edilmemiştir.

Tablo 6. 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	2,99
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,86
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,81
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,95
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,08
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,07

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan χ^2/sd , CFI, RMSEA ve RMR uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir. Anderson ve Gerbing (1984); Cole (1987) Marsh, Balla ve McDonald, (1988) GFI değerinin 0.85 ve AGFI değerinin 0.80'in üzerinde olduğu durumların da uyum için kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler. Faktör yükü düşüklüğü nedeniyle 2, 3 ve 5.maddeler analize dahil edilmemiştir.



Şekil 6. 4. Örgütsel Bağlılık Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 8. Madde Toplam Korelasyonu

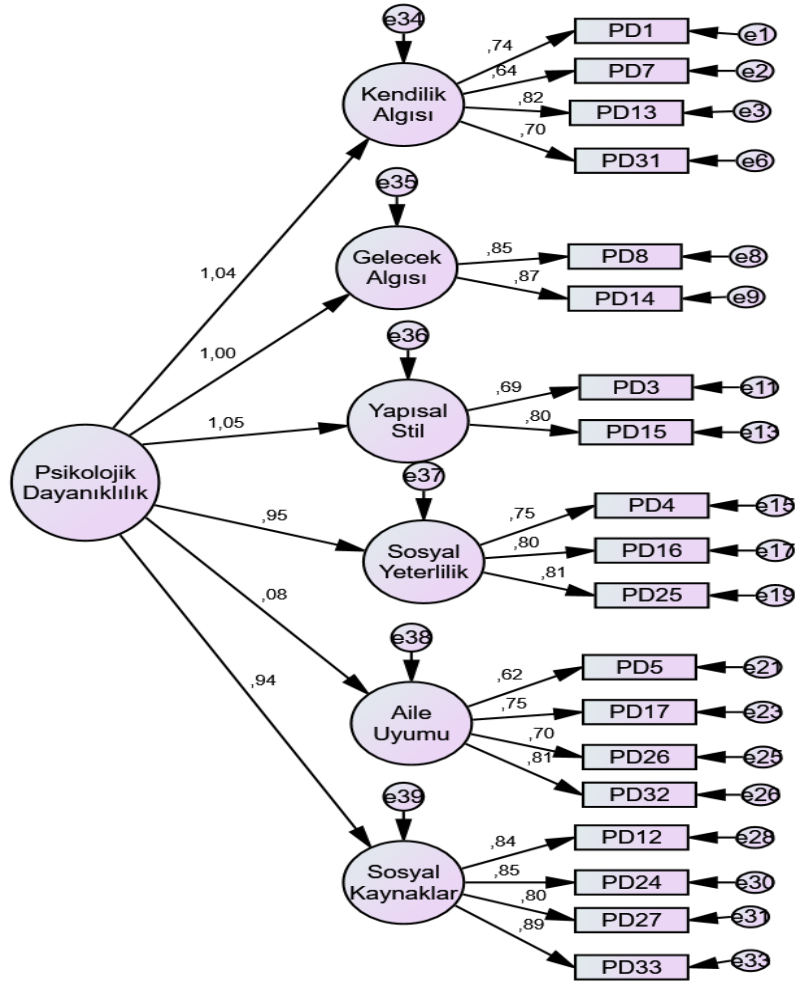
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PD1	104,42	432,990	,514	,913
PD2	105,01	433,203	,495	,913
PD3	104,53	432,541	,489	,913
PD4	104,52	430,603	,535	,913
PD5	105,28	431,958	,450	,914
PD6	104,94	431,660	,482	,913
PD7	104,36	432,096	,605	,912
PD8	104,52	429,179	,601	,912
PD9	105,21	430,395	,433	,914
PD10	105,16	435,560	,360	,915
PD11	104,36	429,465	,489	,913
PD12	104,56	429,047	,553	,912
PD13	104,45	428,276	,550	,912
PD14	104,61	426,794	,585	,912
PD15	104,55	426,859	,594	,912
PD16	104,52	427,478	,562	,912
PD17	105,33	431,645	,418	,914
PD18	105,62	432,711	,425	,914
PD19	105,75	432,983	,385	,915
PD20	105,85	435,255	,338	,915
PD21	105,80	433,911	,345	,915
PD22	105,78	436,703	,318	,916
PD23	104,67	428,351	,536	,913
PD24	104,45	426,425	,553	,912
PD25	104,63	427,435	,563	,912
PD26	105,79	429,753	,416	,914
PD27	104,56	428,458	,530	,913
PD28	105,53	428,501	,483	,913
PD29	105,66	432,165	,413	,914
PD30	105,73	435,078	,339	,915
PD31	104,65	425,740	,566	,912
PD32	105,42	428,400	,501	,913
PD33	104,55	426,858	,542	,912

Tüm Maddelerin, madde toplam korelasyonu 0,300 üstü olduğu için analize dahil edilmiştir.

Tablo 6. 9. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	3,73
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,86
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,81
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,91
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,09
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,09

Psikolojik dayanıklılık ölçeği için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan χ^2/sd , CFI ve RMSEA uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir. Anderson ve Gerbing (1984); Cole (1987) Marsh, Balla ve McDonald, (1988) GFI değerinin 0.85 ve AGFI değerinin 0.80'in üzerinde olduğu durumların da uyum için kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler. Faktör yükünün düşük olması nedeniyle 2,6,9,10,11,18,19,20,21,22,23,28,29 ve 30.maddeler analize dahil edilmemiştir.

**Şekil 6. 5.** Psikolojik Dayanıklılık Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 10. Madde Toplam Korelasyonu

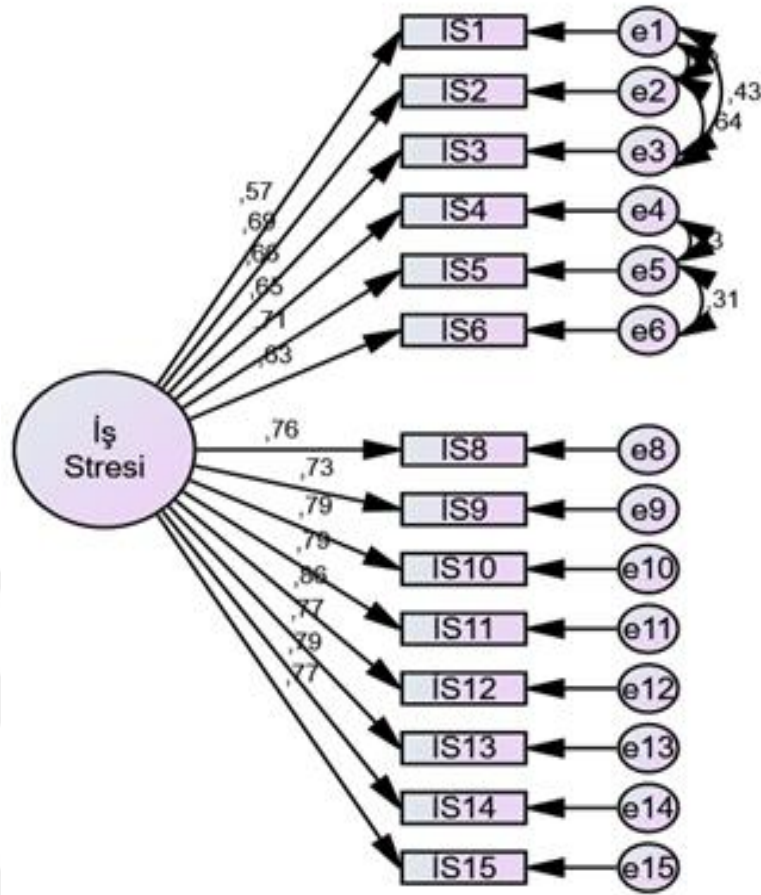
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İS1	34,96	144,737	,614	,933
İS2	35,09	143,232	,736	,930
İS3	34,96	142,564	,707	,930
İS4	34,79	144,297	,661	,932
İS5	34,94	143,752	,747	,930
İS6	35,42	142,881	,642	,932
İS7	34,25	156,664	,199	,943
İS8	35,10	142,539	,741	,930
İS9	34,99	144,637	,715	,930
İS10	35,37	141,360	,730	,930
İS11	35,01	141,739	,733	,930
İS12	35,09	141,050	,802	,928
İS13	34,82	140,247	,733	,930
İS14	35,04	139,761	,734	,930
İS15	35,21	141,124	,708	,930

7.maddenin, madde toplam korelasyonu 0,300 altında olduğu için bu madde analize dahil edilmemiştir.

Tablo 6. 11. İş Stresi Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	3,35
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,90
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,85
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,94
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,09
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,06

İş stresi ölçeği için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir. Faktör yükü düşüklüğü nedeniyle 7.madde analize dahil edilmemiştir.



Şekil 6. 6. İş Stresi Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 12. Ölçek Puanlarına Ait Katsayılar

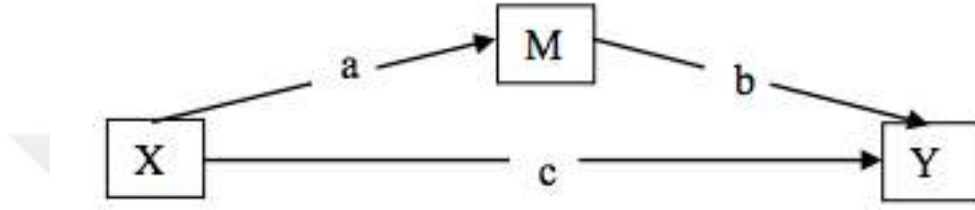
Ölçek	AVE	CR	Güvenirlilik
Performans Değerlendirme	0,83	0,94	0,93
Örgütsel Bağlılık	0,73	0,98	0,98
Psikolojik Dayanıklılık	0,61	0,96	0,85
İş Stresi	0,53	0,94	0,94

Fornell ve Larcker (1981) yapı geçerliğini incelemek amacıyla yakınsak ve ıraksak geçerlikler için her bir faktöre ilişkin oluşturulan AVE değerinin önemine vurgu yapmakta, yakınsak geçerliği için AVE değerinin 0.5’den büyük olması gerektiğini belirtmektedir. Bagozzi vd. (1991) yapıyı yani faktörü oluşturan tüm maddeler istatistiksel olarak anlamlı olduğunda yakınsak geçerliğin başarıldığını ifade etmektedir. Ayrıca CR değeri 0.7’yi aştığı takdirde AVE değeri 0.5’in altında kalsa bile yakınsak geçerliğinin kabul göreceği de ileri sürülmektedir (Huang vd., 2013; Buric vd., 2016).

Buna göre ölçek puanlarının yakınsak geçerliliği sağladığı ve güvenirlik katsayılarının çok yüksek olduğu görülmektedir.

6.6.4. Baron ve kenny yöntemi

Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır (McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594). Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilir.

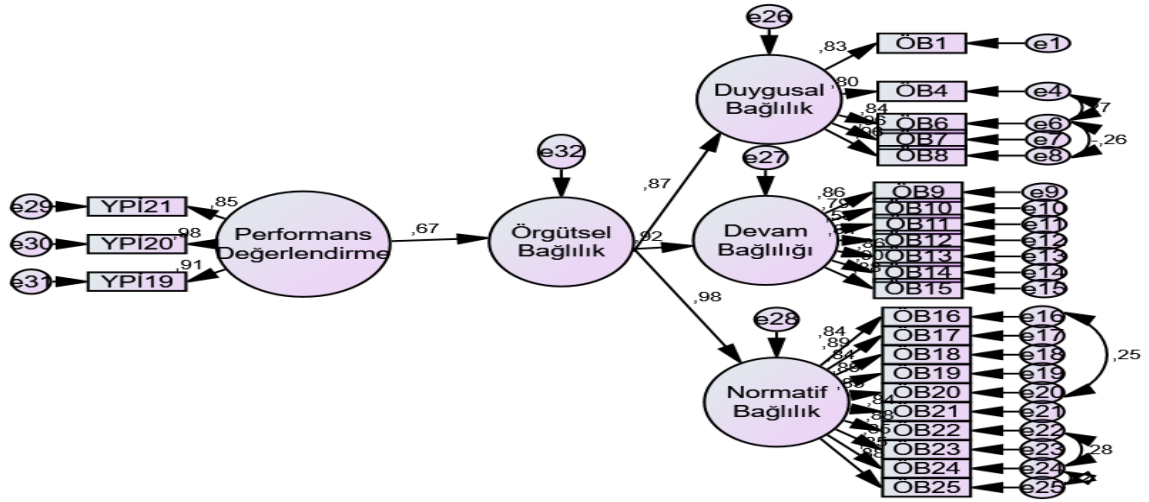


Şekil 6. 7. Aracı Etki Modeli

Tablo 6. 13. Performans Değerlendirmenin, Örgütsel Bağlılığa Direk Etkisine Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	2,72
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,83
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,80
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,95
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,08
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,06

Direk etki için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan χ^2/sd , CFI, RMSEA ve RMR uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



Şekil 6. 8. Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Direk Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 14. Etki Sonuçları

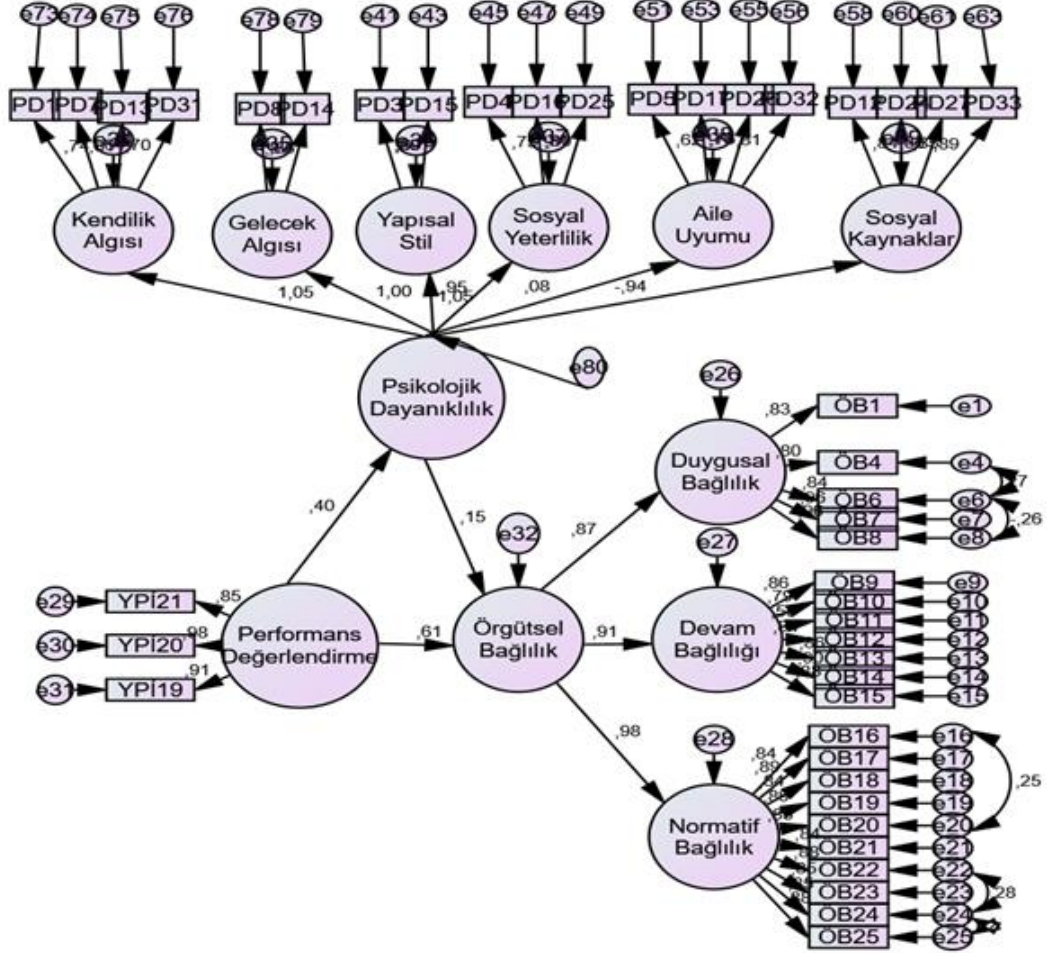
		Beta	S.E.	C.R.	P
Örgütsel Bağlılık	<--- Performans Değerlendirme	,671	,049	11,235	***

Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,671 p<0,05).

Tablo 6. 15. Performans Değerlendirmenin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Rolüne Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	2,29
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,76
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,73
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,91
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,07
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,10

Aracılık için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan χ^2/sd , CFI ve RMSEA uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



Şekil 6. 9. Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 16. Aracılık Sonuçları

			Beta	S.E.	C.R.	P
Psikolojik Dayanıklılık	<---	Performans Değerlendirme	403	,046	6,786	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Performans Değerlendirme	,612	,049	10,088	***
Örgütsel Bağlılık	<---	Psikolojik Dayanıklılık	,154	,055	2,978	,003

Direk etkide Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemekteydi (Beta=0,671 p<0,05).

Bağımsız değişken olan performans değerlendirme, aracı değişken olan psikolojik dayanıklılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,403 $p<0,05$).

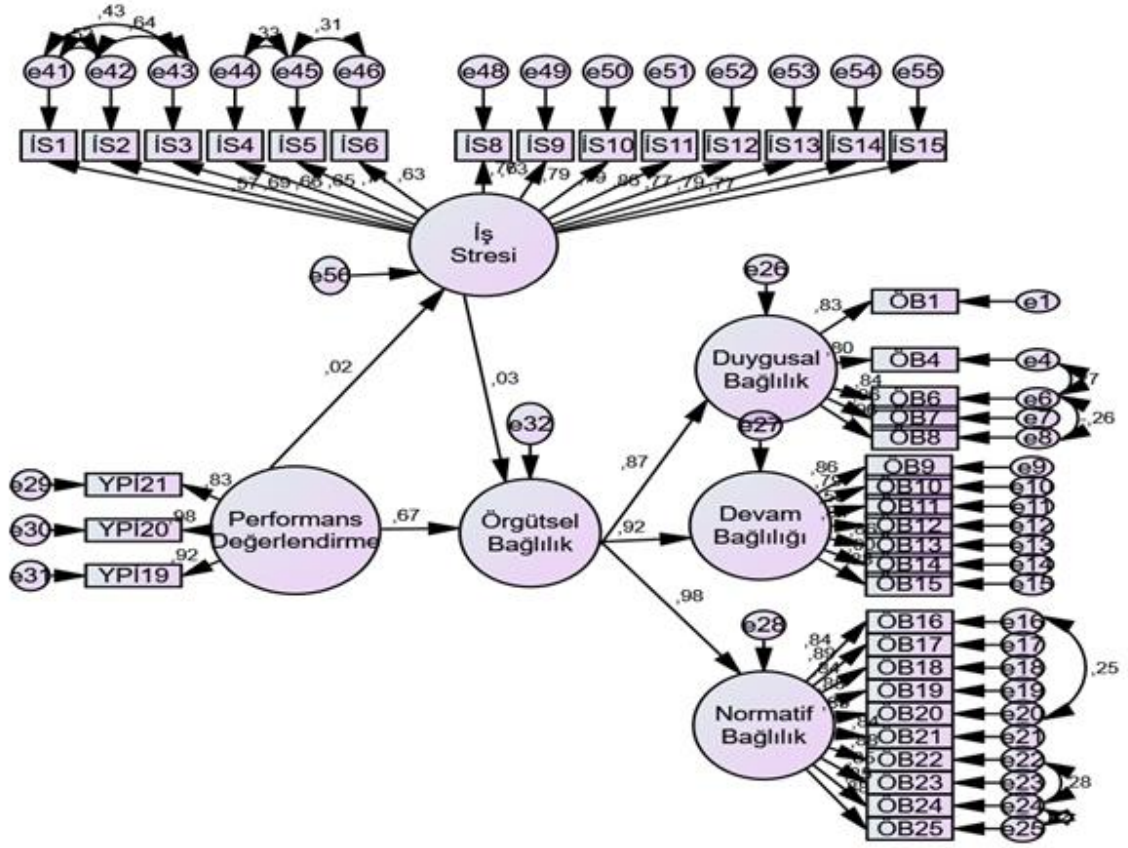
Aracı değişken olan psikolojik dayanıklılık, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,154 $p<0,05$).

Modele aracı değişken dahil edildiğinde performans değerlendirme, örgütsel bağlılığı etkilemeye devam etmiş ancak etki katsayısı 0,671'den 0,612'ye gerilemiştir. Buna göre performans değerlendirmenin, örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik dayanıklılığın kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

Tablo 6. 17. Performans Değerlendirmenin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolüne Ait DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 5$	2,14
$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,80
$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,77
$0.90 \leq CFI < 0.95$	0,93
$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,06
$0.05 < RMR \leq 0.08$	0,09

Aracılık için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan χ^2/sd , CFI ve RMSEA uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



Şekil 6. 10. Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. 18. Aracılık Sonuçları

		Beta	S.E.	C.R.	P
İş Stresi	<--- Performans Değerlendirme	,023	,042	,377	,706
Örgütsel Bağlılık	<--- Performans Değerlendirme	,671	,055	10,533	***
Örgütsel Bağlılık	<--- İş Stresi	,030	,060	,629	,530

Direk etkide performans değerlendirme, örgütsel bağlılığı pozitif etkilemekteydi (Beta=0,671 p<0,05).

Bağımsız değişken olan performans değerlendirme, aracı değişken olan iş stresini etkilememektedir (p>0,05). Bu nedenle performans değerlendirmenin, örgütsel bağlılığa etkisinde iş stresinin aracılık rolü bulunmamaktadır.

6.6.5. Betimleyici istatistikler ve normallik analizleri

Tablo 6. 19. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Performans Değerlendirme	296	1,00	5,00	3,51	1,12	-,599	-,396
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	296	1,00	5,00	3,40	1,04	-,539	-,276
Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	296	1,53	4,58	3,38	0,62	-,634	,652
İş Stresi Ölçeği	296	1,00	5,00	2,45	0,89	,701	,411

Ölçek puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değeri +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup ilişki Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

6.6.6. Ölçek puanlarının arasındaki ilişki

Tablo 6. 20. Ölçek puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Performans Değerlendirme	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	İş Stresi Ölçeği
Performans Değerlendirme	r	1	,651**	,393**	-,003
	p		,000	,000	,963
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	r		1	,414**	,054
	p			,000	,359
Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	r			1	,260**
	p				,000
İş Stresi Ölçeği	r				1
	p				

**p<0,01 Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0≤r≤0,25 çok zayıf, 0,26≤r≤0,49 zayıf, 0,50≤r≤0,69 orta, 0,70≤r≤0,89 güçlü, 0,90≤r≤1 çok güçlü

Ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,651$); psikolojik dayanıklılık ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,393$) bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ile psikolojik dayanıklılık ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,414$) bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılık ölçeği ile iş stresi ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,260$) bulunmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde psikolojik dayanıklılık ve iş stresinin aracılık rolünü incelemek amacıyla 296 savunma, bilişim, finans sektöründe hizmet veren çalışanlardan elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırma modeli 7 hipotez ile test edilerek analizler yapılmış olup, yazındaki bulgularla birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinde “hipotez H5, H6, H7 haricinde geri kalan 4 hipotezi destekleyebilecek bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada amaçlanan ve ulaşılan önemli bulgular şu şekilde sıralanabilir:

- Performans değerlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir,
- Psikolojik dayanıklılık örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir,
- Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Araştırmada performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyerek yükseltebildiği bulgusuna varılmıştır. Diğer yandan psikolojik dayanıklılığın da örgütsel bağlılığı yükseltebileceği bulgusu bulunmaktadır. Bu bulgular psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle bulgular, çalışanların performans değerlendirmeyi yüksek düzeyde algılamalarının psikolojik dayanıklılığı arttıracağını bunun sonucunda örgütsel bağlılıklarını yükselteceğini göstermektedir.

Araştırmanın diğer aracılık etkisi iş stresi ile incelenmiştir. Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş stresinin aracılık etkisini destekleyen bulgular elde edilememiştir. İş stresinin aracılık etkisi hipotez 7 ile incelenmiş ve sonuç anlamsız çıkmıştır.

Ankette performans değerlendirme, örgütsel bağlılık, psikolojik dayanıklılık ve iş stresini ölçmek için 4 farklı ölçek uygulanmıştır. Demografik özelliklere ait sorular da sorulmuştur. Performans değerlendirme ile ilgili soruların Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı 0,93, örgütsel bağlılık ile ilgili soruların Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı 0,98, psikolojik dayanıklılık ile ilgili soruların Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı 0,85, iş stresi ile ilgili soruların Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı 0,94 çıkmıştır. Elde edilen değerler 0,7'nin üzerinde olduğundan ölçekler güvenilir kabul edilmiştir.

Demografik bilgilere bakıldığında ankete katılanların %53'ünün kadın olduğu, %71,3'ünün lisans mezunu olduğu, %66,2'sinin evli olduğu, %57,8'inin finans sektöründe çalıştığı, %41,2'sinin mühendis olduğu, 15 yıl ve daha fazla zamandır çalışanların oranının %38,9 olduğu saptanmıştır.

Çalışmada elde edilen verilere normallik testi uygulanmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi sonucunda performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönlü orta, performans değerlendirme ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü zayıf, psikolojik dayanıklılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Bu durumda performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu (H1 Kabul); performans değerlendirmenin psikolojik dayanıklılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (H2 Kabul); psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (H3 Kabul) sonucuna varılmıştır. Modelin aracı değişkenlerinden biri olan psikolojik dayanıklılığın modele dahil edildiği durumda performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilemeye devam etmesi ancak etki katsayısının 0,671'den 0,612'ye gerilemesi nedeniyle performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik dayanıklılığın kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (H4 Kabul).

Elde edilen bu sonuçlar daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılmıştır. Paşaoğlu (2015), örgütsel bağlılığın İKY tekniklerinden etkilenme düzeyini Eskişehir'de 304 banka çalışanı üzerinde ölçmüştür. Eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı; ancak performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna: Yeşil (2016), çalışmada performans değerlendirme duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler hipotezi regresyon analizi sonucuna, yine performans değerlendirme devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler, performans değerlendirme normatif bağlılığı pozitif anlamda etkilemektedir sonuçlarını regresyon analizleri ile doğruladığı sonuçlar ile uyumlu bulunmuştur. Yine, Deniz (2006), özel hastanelerde sağlık personeli üzerine yaptığı İKYU'nun Örgütsel Bağlılığa Etkisi" adlı çalışmada İKY uygulamalarının her biri tek başına analiz edildiğinde "performans değerlendirme" ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptadığı, Rego vd. (2010) yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik sermayelerinin % 39 düzeyinde algıladıkları performansların açıklanmasında etkili olduğunu sonucu ile uyumlu bulunmuştur.

Buradan hareketle, insan kaynakları uygulamalarının temelinde performans değerlendirme sonuçlarına göre ücretlendirme, ödüllendirme, görevde yükselme gibi durumlar bulunmaktadır. Ödüllendirmenin performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak adaletli şekilde yapılması çalışanın güveni ve bağlılığı açısından esastır. Türkiye şartları gözönüne alındığında çalışanların gelişimini hedef alan kurumların performans değerlendirme sistemini uygulaması ve gereken önemi göstermesi gerekmektedir. Performans değerlendirme yönetimi ile kariyer planlamasının yapılabilmesi ve buna bağlı olarak motivasyon aracı olması nedeniyle çalışanın örgüte olan bağlılığını artırma aracı olabilmektedir. Bu sayede en önemli sermayenin yani insanın etkin yönetimi de mümkün olabilmektedir.

Psikolojik dayanıklılık ile iş performansının birbirlerini anlamlı ve olumlu olarak etkiledikleri sonucu yine bir araştırma ile desteklenmiştir. Çalışanın performansının değerlendirilip geribildirimde bulunulması amaçlara ulaşma ve bağlılık hususunda motivasyon artırıcı etkiye sahiptir. Psikolojik dayanıklılık sürecinde eğitim, bilgi, beceri gibi sosyal kaynakların geliştirilmesi ve yine performans değerlendirme sonuçları ile belirlenen istenmeyen çıktıların önlenmesi, geliştirme, işlevselleştirmenin sağlanması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Modelin diğer bir aracı değişkeni olan iş stresi ve performans değerlendirme ilişkisinin incelenmesi için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda performans değerlendirmenin iş stresini etkilemediği sonucuna varılmıştır (H5 Red). Bu nedenle performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde iş stresinin aracı rolü bulunmamaktadır (H7 Red).

Elde edilen bu sonuçlar daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılmıştır. Sürücü ve Şeşen'in İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisini araştıran hizmet sektöründe bir araştırmasında demografik değişkenler kontrol altında iken İKYU'nun çoklu yapısının iş stresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta = 0,291$, $p = 0,001$) bir etkisinin olduğu ve İKYU'nun alt boyutlarından performans değerlendirme ($\beta = 0,070$, $p = 0,379$) uygulamalarının iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucu, ile uyumlu bulunmuştur. Türker (2009) İstanbul'da çalışan öğretmenler üzerindeki çalışmada ise iş stresi ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu sonucu ile uyumsuz olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle, performans değerlendirmenin adil yapılmaması, değerlendirme hakkında geribildirim verilmemesi çalışanlar üzerinde iş stresi yaratabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sonucu performansı düşük olanların işten çıkarılma olasılığı da strese neden olabilmektedir. Çalışmamızda performans değerlendirme ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucu bireysel faktörler, performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanlardastres yaratan ruhsal, bedensel ve sosyal durumlardan etkilenmediği, psikolojik dayanıklılığın yüksek olması (çalışmamızda psikolojik dayanıklılık ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki $r=0,260$ sonucuna ulaşılmıştı.) gibi etkenler düşünülebilmektedir.

Performans, günümüzde çalışanların gerek kariyer gerekse diğer durumlar için ne aşamada olduklarını değerlendirmeleri açısından önem arz etmektedir. Performans bireyin örgüte sağladığı fayda açısından da dikkat çekmektedir.

Güncel yazında yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde performans değerlendirmenin önem arz eden, bireysel ve örgütsel anlamda faydalı olacağı bir kavram olduğu tespit edilmiştir. Kişinin başarılı olsa dahi bunu bilmemesi birey ve örgüt açısından olumsuzluklar yaratabilir. Ayrıca, bu değerlendirmelerin psikolojik anlamda etkilerinin olabileceği de doğrulanmıştır. Bu sayede çalışanların örgüte bağlanabilmeleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın yazına en temel katkısı örgütsel bağlılığın performans değerlendirmeden psikolojik dayanıklılığın yüksek olması durumunda pozitif yönde etkilendiğinin saptanmasıdır. İkinci önemli katkısı da yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının tek boyutunu ölçerek iyi uyum değerlerine sahip sonuçları elde etmesidir. Diğer katkısı ise performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi olduğudur. Performans değerlendirmenin tek başına örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş olup iş stresinin bu ilişkiye aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma savunma, yazılım ve finans sektöründe yapılmış olup bu çalışmanın Türkiye genelinde etkili olabileceği varsayıldığında çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması durumunda çıktıları olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

Araştırmanın yazına katkıları:

-Performans değerlendirme ve psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılığı yordadığı

-Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

-Birkaç sektöre ait örneklem seçimi ile test edilmesinde ve elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik bulgularının iyi seviyede olması sayesinde ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri genişletilmiştir.

-Çalışanların performanslarından haberdar olması, çalışanları geliştirmek için örgütlerin bu sisteme yatırım yapmasının bağlılık elde edilmesini sağlayacaktır.

-Örgütler performans değerlendirmede ne kadar başarılı olurlarsa yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının diğer unsurlarına (seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, güçlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme gibi) temel teşkil edecektir. Çalışanın gerek psikolojik olarak gerekse örgüte olan sadakati açısından kendisinin değerli olduğunu hissettirecektir.

KAYNAKLAR

- Agarwal, P. ve Farndale, E. (2017). High performance work systems and creativity implementation: The role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3): 440–458.
- Akbıyık B. S. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte bağlılığa katkısında çalışma şekillerinin rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Akgün, A. ve Kemaloğlu, A.T. (1991). Stres yönetimi, *Milli Eğitim Vakfı Dergisi*.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Albrecht, K. (1988). Gerilim ve yönetici. (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1):1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49: 252–276.
- Anastassova, L. ve Purcell, K. (1995), "Human resource management in the Bulgarian hotel industry: from command to empowerment?", *International Journal of Hospitality Management*, 14 (2):171-185.

- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49: 155-173.
- Angle, H. D. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* (3 aylık), 26: 1-14.
- Appelbaum, E. ve Batt, R. (1993). High performance work systems: American model of work transformation. USA: Economic Policy Institute, 94.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Business Administration*, 4(2).
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015), Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43: 24-38
- Arslan, M. (2010). *Çalışma yaşamında stresin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30): 77-97.
- Ataay, İ.D. (1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:3309.
- Atay, S. ve Gerçek, M. (2017). *Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi*.
- Avcı, A. (2017). Örgütsel bağlılık: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Turkish Studies*, 12(6): 55-76.
- Aytaç, Serpil (2002). İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları [http://www.isguc.org./saytac3.htm] (07.10.2002).

- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., ve Avci, T. (2003). The effect of management of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 272-286
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, (421-458).
- Bakan, İsmail. (2011). *Örgütsel Bağlılık*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1): 103-127.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *New York*: Freeman.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, N. ve Çetin, F. (2011). *Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü*, 3.
- Basaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597

- Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemsirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemsirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine ilişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, 53: 577 – 592.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1): 7-15.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıstay Dergisi*, 59: 125-139.
- Becker, B .E. ve Huselid, M .A . (1996) . Managerial compensation systems and firm performance paper presented at the 1996 Academy of Management meetings, Cincinnati, OH .
- Becker, B .E ., Huselid, M.A., Pickus. P.S. ve Sprats, M . (1997) . HR as a source of shareholder value: Research and recommendations Human Resource Management, 36: 39-47
- Barney, J.B. ve Wright, P.M. (1998). On becoming strategic: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37: 31-46.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S., A. (1984). Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Bilgiç, H. F. (2017). *Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi*, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 2. Baskı, İstanbul.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Bingöl, D. (2014). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S, 9. Baskı, İstanbul.

- Bitmis, M. G. ve Ergeneli, A. (2012). The moderating effect of work stress on the relationships between dimensions of leader member exchange and job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 11: 112-120.
- Becker, T.E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.
- Becker Brian E. ve Huselid Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32 (6): 898-925.
- Benard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school, and community*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bitmiş, G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2): 27-40.
- Boswell, W. R. ve Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, 16: 391–412.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans, Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511): 55-74
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22): 121-139.
- Braid, Lloyd, Ilan Meshoulam; (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Brannick, B. T., Levine, E. ve Morgeson, F. P. (2007). Job Analysis: Methods. Research, and Applications for Human Resource.
- Burić, I., Sorić, I. ve Penezić, Z. (2016). Emotion regulation in academic domain: Development and validation of the academic emotion regulation questionnaire (AERQ). *Personality and Individual Differences*, 96: 138-147.

- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). *Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme*.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Caldwell D. F., Chatman J. A. ve O'Reilly C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261.
- Caldwell David F., Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3): 245-261.
- Campbell, I. (1995). Stress litigation and training. *Management Development Review*, 8 (4): 21-22.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavukçubaşı S. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi*, 4. Baskı, Ankara.
- Canman, D. (1993). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdas Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara.
- Cascio, F. W. (1992). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, 2. Baskı, New York.
- Cengiz A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41: 261-270.
- Chebat, J. C. ve Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations, *International Journal of Service Research*, 3 (1): 66-81.

- Chow IHS (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4): 3-9.
- Cicchetti, K., Nuechterlein, Weintraub, S., *Risk and protective factors in the development of psychopathology*. New York: Cambridge University Press
- Cohen, A., Lowenberg, G. (1990). A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10): 1015-1050.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis *Journal of Organizational Behavior*, 13: 539 554.
- Cohen, A., (2007). Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 17: 336- 354.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of consulting and clinical psychology*, 55(4): 584.
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4):304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cox, T. (1993). Health & Safety Executive Contract Research Report: Stress Research and Stress Management. Nottingham: Centre for Organizational Health and Development.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler İşkoliklik Çalışma Yaşamında Bağlılık Birey ve İş İşe Bağlılık*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çam, O. ve Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde Psikolojik Dayanıklılık ve Etkileyen Faktörler, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8 (2) :118 – 126

- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar, uygulama, programlama*. (2. Baskı, Ed.). Ankara: AnıYayıncılık.
- Çelik, Keleş ve Hatice, Necla (2006), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Çetin, F. ve Basım, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3): 79-94.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O. ve Basım, N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75): 81-92.
- Çoban, Ü. (2011). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi . *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (2). Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iscguc/issue/25511/269015>
- Çöl G. ve Gül H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(1): 291-306
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Sirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68): 1788-1800.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. ve Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3): 151-166.

- Datta, D. K., Guthrie, J. P. ve Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135–145. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>
- Deadrick, D. ve Stone, D. (2014). Human Resource Management: Past, Present, and Future *Human Resource Management Review* 24 (3): 193-195.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological methods*, 2(3): 292.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1996). Human Resource Management, *John Wiley & Sons Inc*, 5. Baskı, New York.
- Delery, J.E. ve Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835.
- Demir, Y., (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.S İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Demiral, Ö. ve Doğan, S. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*, (32): 47 – 80.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15): 115-132.
- Dessler, G., *Human Resource Management*, 2000
- Decotius, T.A. ve Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40(7): 445-470.
- Deniz, S., Çimen, M. ve Yüksel, O. (2020). Psikolojik sağlamlığın iş stresine etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sakarya Üniversitesi, İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 8(2): 351-370.

- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organisational commitment. *Tourism Management*, 46(C): 419-430.
- Dilek, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 37-61.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D. ve De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3): 490-515.
- Dulebohn, J., Ferris, G. ve Stodd, J., (1995). The history and evolution of human resource management. In G. Ferris, S. Rosen, & D. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, (19-41). Cambridge, MA: Blackwell.
- Durak, M. (2002). Deprem yaşamış üniversite öğrencilerinin psikolojik belirtileri yordamada psikolojik dayanıklılığın rolü. (Yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1): 191–206.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana
- Emre, G. (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erdil, O. (1998). İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, VI. Ulusal İşletmecilik Kongresi (Kasım).
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, *İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:248*
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- Eren, E., (1993), *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi – Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Eisenberg, Eric M., Monge, P.R. ve Miller, K.I. (1987). Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment, *Human Communication Research*, 10(2): 179-201.
- Erdogan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- Erdoğan, H. (2006). Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki (İstanbul Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Erkutlu, H. V. ve Chafra, J. (2006). "Relationship between leadership power base and job stress of subordinates: example from boutique hotels", *Management Research News*, 29(5): 285-297.
- Ersezgin, R. ve Sevinç Sevi Tok, E. (2019). Algılanan İş Stresi, Psikolojik Dayanıklılık, Başa Çıkma Stilleri ve Öz-duyarlılığın Tükenmişlik Düzeyini Yordayıcı Etkisi, *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 129-139.

- Finegan, J.E.(2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizatioal Psychology*, 73: 149-169.
- Fisher, D. M., Ragsdale, J. M. ve Fisher, E. C. (2019). The importance ofdefinitional and temporal issues in the study of resilience. *Applied Psychology*, 68(4): 583-620.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5.Baskı, İstanbul.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1): 39-50.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. ve Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1): 29–42. <https://doi.org/10.1002/mpr.15>
- Garg, S. ve Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2): 242-258.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Degerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Mugla ili Örneği), *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2): 31-45.
- Genç, K. Y. (2009). Stratejik insan kaynakları yönetimi–örgütsel performans ilişkisi ve türkiye’nin büyük işletmelerinde yapılan bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE.
- Gentry WD ve Kobasa SC (1984). Social and psychological resources mediating stress-illness relationships in humans. *In Handbook of Behavioral Medicine*, (Eds W. D. Gentry):87-116. New York, Guilford Press.
- Ghalayını, A. M., Noble, J. S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement”, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8): 63-80.

- Gibson, C.B., Porath, C.L., Benson, G.S. ve Lawler III, E.E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1467-1480. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1467>
- Greenberg, Jerald (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4): 391-399.
- Gould, S. ve Penly, L.E. (1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 244-265.
- Gökçeğöz, F., (2000). Etkili Takım Çalışması, *Polis Bilimleri Dergisi*, II, S:7-8.
- Guion, R. M. ve Highhouse, S. (2006). Essentials of personel assessment and selection. *New York: Lawrence Erlbaum*.
- Guthrie, J.P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-190. <http://dx.doi.org/10.2307/3069345>
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1: 37-55.
- Gül, H. (2003), Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1): 73-83.
- Güleryüz, E. ve Aydın, O. (2015). Örgütsel Özdeşim ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri Bağlamında Karşılaştırılması [A comparison of the antecedents of organizational identification and affective commitment]. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75): 18-31.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Örgütsel iletişim: İletişim doyumu ve kurumsal bağlılık. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Gümüştekin, E. ve Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, (1): 271-288
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2): 189-213.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 397-418.
- Gürkan, Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Yaşar Sucu), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Güvel, M. (2004). İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri, İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Haase, J.E., (2004), The Adolescent Resilience Model as a Guide to Interventions, *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 21: 289-299.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work Re-Design*, Massachusetts, Addison-Wesley

- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.
- Hang-Yue, N., Foley S. ve Loi, R. (2005). Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of Professional Clergy in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 2133-2146.
- Hao, S., Hong, W., Xu, H. Zhou, L. ve Xie, Z. (2015). Relationship between Resilience, Stress and Burnout among Civil Servants in Beijing, China: Mediating and Moderating Effect Analysis, *Personality and Individual Differences*, 83: 65-71.
- Happy, P. ve Pooja, G. (2014). Organizational Commitment of Frontlines Sales Professionals in India: Role of Resilience”, *International Journal of Business Insights & Transformation*, 7(2): 12-19.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1)-2: 155-169.
- Hsiao, H., Chen, S., Chang, J. C. ve Tu, Y. L. (2011). The Influence of Teachers’ Self-efficacy on Innovative Work Behavior. In 2011 International Conference on Social Science and Humanity, 5: 233-237.
- Holbrook, R. L. (2002). Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview, *Human Resource Management Review*, 12(1):101-123.
- Holt, P., Fine, M. ve Tollefson, N. (1987). Mediating stress: Survival of the hardy. *Psychology In The Schools*, 24 (1): 51-58.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and psychological measurement*, 50(4): 717-729.
- Hoşgörür, V. (1997). Eğitim İşgörenlerinin Örgütsel Tutumları: Samsun İli Merkez Ortaöğretim Okulları Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- House, J.S. (1981). Work, Stress, and Social Support, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Howell, D. C. (2013). Statistical methods for psychology. *Wadsworth Cengage Learning, Edt., Belmont.*
- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W. ve Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2): 217.
- Hull, J.G., Van Treuren, R. R. ve Virnelli, S.(1987). Hardiness and health: a critique and alternative approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 24-36.
- Hunter, A. J. (2001). A cross-cultural comparison of resilience in adolescents. *Journal of Pediatric Nursing*, 16:172-179.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Huselid, M. A.; Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.
- Huselid, Mark A., Jackson, Susan E., Schuler ve Randall S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *The Academy of Management Journal*
- Iles, P.A., Mabey, C. ve Robertson, I.T. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 147-157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00003.x>
- Iles, P., Mabey, C. ve Robertson, I. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3), 147–157.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3): 147–157.
- Isikhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Basa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Ankara

- Iverson, R. ve Zatzick, C. (2011). The Effects Of Downsizing On Labor Productivity: The Value Of Showing Consideration For Employees' Morale And Welfare İn High Performance Work Systems. *Human Resource Management*, 50(1): 29-45.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25): 317-334.
- İlsev, A. (1997): *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lİsans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşçan, Ö. F. (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11: 160-177.
- Jaramillo, F., Mulkı, J.P. ve Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58 (6): 705-714
- Jaros, S. J, Jermier, J. M, Koehler, J. W. ve Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models”. *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995
- Jiang, K., Lepak D.P., Han, K., Hong, Y., Kim A. ve Winkler, A.L. (2012). “Clarifying The Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance”, *Human Resource Management Review*, 2: 73-85.

- Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turn over İntention, *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 69-85.
- Just, H. D. (1999). Hardiness: Is It Still a Valid Concept?, (Unpublished Doctoral Dissertation), St. Edwards University, Texas.
- Kalleberg, A. L. ve Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28(2): 183–209. <https://doi.org/10.1177/0730888401028002004>
- Kang, S.W. ve Kang, S.D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(10): 1719-1731.
- Kanter, Rosabeth M.,(1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33 (4): 499-517.
- Kamya, H. (2000). Hardiness and spiritual wellbeing among social work students. *Journal of Social Work Education*, 36 (2): 231-241.
- Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2).
- Karasu, Y. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karimi, R. ve Alipour, F. (2011). Reduce job stress in organizations: Role of locus of control. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18): 232-236.
- Katou, A. A. ve Budhwar, P. (2015). Human Resource Management and Organisational Productivity: A Systems Approach Based Empirical Analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2: 244-266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2015-0021>

- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C. ve Gönen Dünder, R. U. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276. *Dönence Basım, İstanbul*.
- Keçecioğlu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık.
- Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85: 708–723.
- Kehoe, R. R. ve Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2): 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Keles, H. N. K. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2013). *Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla İş Stresi Kaynakları*. Ekin Yayın Evi, Bursa.
- Kirel, Ç. (1991). *Örgütlerde stres kaynaklarının çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve Eskişehir bölgesinde bir uygulama çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kuşluyan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*. (s.49-83). Ed: Sabuncuoğlu, Z. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: MKM.
- Kılıç, R. Ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 156-178.
- Kirby, L.D. ve Fraser, M. W. (1997). Risk and in childhood. (Ed: M. Fraser) Risk and resilience in childhood. Washington, DC: NASW Press.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3. Baskı). *New York, NY: Guilford*, 14: 1497-1513.
- Kobasa, S. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (4): 707-717.

- Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 1-11.
- Koer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Jiang, S. (2008). Exploring antecedents of five types of organizational commitment among correctional staff it matters what you measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19 (4): 466-490.
- Lambert, C. E. ve Lambert, V. A. (1999). Psychological hardiness: State of the science. *Holistic Nursing Practice*, 13(3): 11-19.
- Lambert, V. A., Lambert, C. E. ve Yamase, H. (2003). Psychological hardiness, workplace stress and related stress reduction strategies. *Nursing and Health Sciences*, 5: 181-184.
- Latham, G., Sulsky, L. ve Macdonald, H. (2008). Performance management. In Boxall, P. & Purcell, J. & Wright, P. (2008). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Latham, G.P. ve Wexley, K.N. (1981). In- creasing productivity through performance appraisal. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Massachu- setts.
- Lau, C. M. ve Ngo, H. Y. (2004). The HR System, Organizational Culture and Product Innovation, *International Business Review*, 13: 685-703.
- Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer Publishing Company.
- Livari, J., Huisman M., (2007). The Relationship Between Organizational Culture And The Deployment Of Systems Development Methodologies, *MIS Quarterly*, 31(1): 35-58
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, A Business Unit of The McGraw-Hill Companies, New York, USA.

- Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M. ve Brow, M. (2006). The personality construct of hardiness, III: Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of Personality*, 74(2): 575-598.
- Maddi, S. R. ve Khoshaba, D. M. (1994). Hardiness and mental health. *Journal of Personality Assessment*, 63(2): 265- 274.
- Malik, N. (2011). A study on occupational stress experienced by private and public banks employees in Quetta city. *African Journal of Business Management*, 5 (8): 3063-3070.
- Maitland, I. (1998). Personel Yönetimi, Epsilon Yayınları, 3.basım, Çeviren: Duygu Ugur, İstanbul.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S.(1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotional and motivation, *Psychological Review*, 98: 224-253.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. ve McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin*, 103(3): 391.
- Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez Pedro M. ve Sanchez-Gardey G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5): 633–659.
- Masten, A. S., Best, K. M. ve Garmezy, N. (1990). Resilience and Development: Contributions from the Study of Children Who Overcome Adversity, *Development and Psychopathology*, 2(4): 425-444.
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E. ve Reed, M. G. J. (2009). Resilience in development. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *In The Oxford handbook of positive psychology (2. baskı)* (117-132). Oxford: Oxford University Press.
- Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002). Resilience in development. (Ed: C. R. Snyder ve S. J. Lopez) *The handbook of positive psychology*. Oxford University Press.

- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity: Challenges and prospects. In Educational resilience in inner city America: Challenges and prospects, 3-25, Lawrence Erlbaum.
- Maxwell, G. ve Gordan S. (2003). Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7): 362-369.
- McAllister, M. ve Lowe, J. (2011). The resilient nurse: Empowering your practice. New York: Springer Publishing Company, (ISBN-13: 978- 0826105936).
- McGunningle, P. ve Stephanie J. (2000). HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment. *Employee Relations*, 22(4): 403-422.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in Organizations Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing.
- McKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2010). Mediation Analysis”, *Annual Review of Psychology*, 58: 593–614.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: DetayYayıncılık.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organization’s and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of Three- Component Conceptualization. *Journal Of Appilied Psycology*, 78(4): 538-552.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment tothe Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997).Commitment in the workplace. theory, research andapplication. London: Sage Publications.
- Meyer, J., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36–52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Moors, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, 40(4): 283-284.
- Morris, J.H. ve Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.
- Morrissey, C., Hannah, T. E. (1986). Measurement of psychological hardiness in adolescents. *Journal of Genetic Psychology*, 148(3): 393-397.
- Morris, T., Lydka, H., O’Creavy, F.(1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies”, *Human Resource Management Journal*, 3(3):21-42.
- Mowday, R T., Porter, L. PL. Ve Steers, R M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Pres, 20-167.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York, Academic Press.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8: 486-500.
- Murphy, Kevin R. ve Cleveland, Jeanette N. (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1): 288-316.
- Nartgün, Sezgin, Ş. ve Mor, Kumru D. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik Ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi
- Newstrom, J. W., Davis, K. (1993). Organizational behaviour, human behaviour at work. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2017). Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Oberholster, F.R. ve Taylor, J.W. (1999). Spiritual experience and the organizational commitment, 2(1): 57-78.
- Oberg, W. (1972). Make Performance Appraisal Relevant, *Harvard Business Review*, 50 (1): 61-68.
- Oktan, V., Odacı H. ve Çelik, Ç. (2014). Investigating the Role of Psychological Birth Order in Predicting Resilience 14 (1): 140 – 152.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

- O'Reilly III, C. A. ve Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- Ölçüm, Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ölçüm, Çetin M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Örücü, E., Kışlalıoğlu ve Ruşen, S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), *Int. Journal of Management Economics and Business*, 10(22).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *EÜ, İİBF Dergisi*, 1(21): 78.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, Bursa
- Özkan, Ç. ve Boz, M. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *UIİİD-IJEAS*, 17. UIK Özel Sayısı: 245-264.
- Qiao, K., Khilji, S. ve Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11): 2311–2330. <https://doi.org/10.1080/09585190903239682>
- Quick, J. C., Macik-Frey, M. ve Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: the healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2): 189-205.
- Palmer, M. J., *Performans Degerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Palmer, M., Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul

- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of The Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizationa Commitment From a Strategic Perspective: Findings from The Banking Industry, *Science Direct*, 207: 315-324.
- Pfeffer, J. ve Veiga, F. John (1999). Putting People First for Or ganizational Succes, *Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48
- P. Wright, Gary C. McMahan, Abigail McWilliams Published 1 May 1994 Business International Journal of Human Resource Management, Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1): 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Degerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Park, R., Appelbaum, E. ve Kruse, D. (2010). Employee İnvolvement And Group İncentives İn Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3): 227-243.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pei-chuan, W. ve Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective, *Journal of Management*.
- Peña Aguilera, C. (2016). Resilience in young children at risk: A systematic literature review on the studies conducted to date and their outcomes.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational İnvolvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, 9(1): 55-69
- Pfeffer, J. Ve Veiga, F. (1999). Putting People First For Organizational Success, *Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48.

- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*, Boston: Harvard Business School
- Phanwattana, P. ve Vichit, U. (2017). A literature review of strategic human resource management. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities and Arts*, 25.
- Pinder, C. C. (1997). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International (UK) Ltd., Londra.
- Ramsay, H. Scholarios, D. ve Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*. 38: 501- 531.
- Recepoğlu, E. ve Tümlü, Ülker, G. (2013). *Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki*, 3: 205 – 213.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.
- Rençber, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Osmangazi Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Rhoades L., Eisenberger R. ve Armeli S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825– 836.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626-631.[http://dx.doi.org/10.1016/1054-139X\(93\)90196-V](http://dx.doi.org/10.1016/1054-139X(93)90196-V)

- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. E. Rolf, A.S. Masten, D.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57: 316-331.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (2003). *Örgütsel psikoloji*, 4.Basım
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tokol, T. (2003). *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & GR Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 1-54. Chicago: St
- Sarıkaya, A. (2015). *14-18 yaş arası ergenlerin benlik saygısı ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Samadaov, S.(2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sarıışık, M. (2008). Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri. Okumuş, F. ve Avcı, U. (Ed.), *Turizm işletmelerinde stres yönetimi*, (149-174). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2): 23-74.
- Schuler, R. S. ve Walker, J. W. (1990). Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, summer, (5-19)
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (59-60).
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Ankara, 20(2): 489-502
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16: 143-150.
- Sluijs, Ed V. ve Kluytmans, F. (1994). Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene, Business Strategy and Human Resource Management, MERIT Document 94(36): 1-23.
- Snell, S.A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 35(2): 292-328
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Steers, R. (1981). Introduction to Organizational Behaviour, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Stevens, J. M., Beyer, J.M. ve Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, 21(3): 380-396.

- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Starnes, B. ve Truhon, S. (2006). A Primer on Organizational Commitment. Human Development an Leadership Division, <http://asqhdandl.org/index.html>.(Erişim tarihi:12 Haziran 2019).
- Stum, David L. (1999). Workforce commitment: strategies for the new work order, *Strategy & Leadership*, 27(1): 5-7
- Stup, R.E. (2006). Human resource management and dairy employee organizational commitment. <http://www.cnr.berkeley.edu> (03.02.2019).
- Sung, J. ve Ashton, D. N. (2005). High Performance Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes. Department of Trade and Industry.
- Sun, L.Y., Samuel A. ve Law, Kenneth S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3): 558–577
- Swailes, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Mesures, *International Journal of Management Reviews*, (4):2: 155–178.
- Şaklak, Ö. (2018). *Örgüt Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (8.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics*, Ed Ed 6 Boston, MA.
- Tahiroglu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

- Takeuchi, R. (2003). How Do We Get From There To Here? Understanding The Black Box in Strategic HRM Research Resource-Based And Social Exchange Perspectives, PHD Dissertation, The University of Maryland, USA.
- Tan, D.S.K., Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: an exploratory study from a chinese cultural perspective, *The International Journal of Organizational Analysis*, 6 (4): 310-333
- Tansu, M. (2009). Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, M.A. (2004). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul 60-150.
- Terzi, Ş. (2005). *Öznel İyi Olmaya İlişkin Psikolojik Dayanıklılık Modeli*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1): 275-286
- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Timur, H. (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, 16(3): 4-22.
- Truss, C. ve Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686
- Türker Özkurt, E. (2009). Örgütsel stres faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve lise öğretmenleri üzerinde bir uygulama

- Tüzüner, Vala L. (2018). *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ISSN: 1308-6219 Sayı20 Yayınlanma Tarihi / The Publication Date 05.04.2018
- Tüzüner, V. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme* (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tailby, S., Winchester, D. (2005). *Personnel Management İn Transition. Managing Human Resources*, Blackwell Publishing: USA.
- Temelkuran, F. (2019). *Özel Güvenlik İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Uygulanan Kaizen (Sürekli İyileştirme) Faaliyetlerinin Özel Güvenlik Görevlilerinin Performanslarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 29: 1-9.
- Thomas, K.W. ve Velthouse B.A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Tolay, E. (2003) *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tongchaiprasit, P. ve Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55:33-40.
- Tutar, H. (2007). *Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3): 97-120.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Sahinkaya Matbaacılık Koll Sti., İstanbul.
- Uygur, A., Sümerli, Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33: 189-201
- Ünlü, U. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi, *Sayıştay Dergisi* Sayı:106
- Ünnü, N. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 9(4): 1171-1192.
- Varoğlu, D.(1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Waite, M. L. ve Stites-Doe, S. (2000). Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name of Quality An Empirical Study of Employees' Reactions, *Journal of Quality Management*, 5(2): 187-206.
- Wallston, K. (1989). Assessment of control in health care settings. In A. Steptoe, A.Appels (Eds.) Stress, personal control and health. Chicester, England, pp: 43.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26: 525–550.
- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Wei, Y.-C., Han, T.-S. ve Hsu, I.-C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10): 1631-1648.
- Wei, Yu-Chen, Tzu-Shian Han ve I-Chieh Hsu (2010), High-Performance HR Practices and OCB: A Cross-Level Investigation of A Causal Path, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10): 1631–1648.

- Werner, E. E. ve Smith, R. S. (1982). Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth. New York: McGraw-Hill.
- Wiener, Y. (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7: 418–428.
- Wood, S., De Menezes, L. (2011). High Involvement Management, High-Performance Work Systems And Well-Being. *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(7): 1586-1610.
- Wright, P.M. ve McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P.M. ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2): 295:320.
- Yang, Y. (2012). High-Involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8): 1209-1227.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1): 395–412.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 5. Baskı, İstanbul.
- Yenihan, B. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, 2: 170-178
- Yılmaz, T. (2012). *Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). *Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, 10, (2): 1 – 20
- Yılmaz B. ve Öz, F., E. (2009). Ruh Sağlığının Korunmasında Önemli Bir Kavram: Psikolojik Sağlık, 16(3)

- Yousef, D.A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of The of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country. *Journal Of Managerial Psychology*, 15(1).
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Degerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3): 110-128.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 261 - 272.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). *Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma*, 11(1): 31-58
- Zhang, Z. ve Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on Corporate Entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4): 743-765.
- Zhang, Bo, J. Llewelyn Morris, (2014). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Testing the Mediation Role of Employee Outcomes Using Evidence, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1):68-90.
- Zhang, M., Di Fan, D. ve Zhu, C.J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3): 423-435.

EKLER

EK 1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.06.2023-243536



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı :E-62310886-605.02-243536

Konu :Nazlı Türkan Yaman'ın Etik Kurul Onay Talebi Hk.

23.06.2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 16.05.2023 tarih ve 232262 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nazlı Türkan Yaman'ın; Doç. Dr. Mehmet Çakar'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nazlı Türkan Yaman'ın; Doç. Dr. Mehmet Çakar'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Hasan Tahsin Fendoğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Filiz Kalelioğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Hidayet Hale Künüçen	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/Olumsuz	

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun'un çalışmaya ilişkin görüşleri:

Tez alışması bitmiş görünüyor. Dolayısı ile tez yapılırken ölçek sahiplerinden izin alınıp alınmadığına dair herhangi bir bilgi bulunmamaktadır.

EK 2: Kişisel Bilgiler

1.Yaşınız

18-24

25-34

35-44

45-54

55 e üstü

2.Cinsiyetiniz

Kadın ()

Erkek ()

3.Eğitim Durumunuz

Lise ()

Önlisans ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

4.Medeni Durumunuz

Bekar ()

Evli ()

5.Firmanızın Sektörü (Savunma, finans, bilişim)

.....

6. Göreviniz

.....

7. İş hayatınızdaki toplam çalışma süreniz

0-4 yıl

5-9 yıl

10-14 yıl

15 yıl ve üstü

8. Kurumdaki çalışma süreniz

0-4 yıl

5-9 yıl

10-14 yıl

15 yıl ve üstü

9. Maaşınız

5.499 TL ve altı

5.500 TL – 9.999 TL

10.000 TL- 14.499 TL

15.000 TL ve üstü

EK 3: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

	YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumda çalışanın seçilebilmesi için büyük çaba harcanır.					
2	Kurumumda, çalışanların uzun vadeli çalışabilme potansiyeline olanak tanınır.					
3	Kurumumda, yeni çalışanın seçilebilmesine yönelik faaliyetlere büyük önem verilir.					
4	Kurumumda, yeni çalışanların seçilmesinde kapsamlı çalışmalar sürdürülür.					
5	Müşteriyle iletişimde görev alan çalışanlara kapsamlı eğitimler verilir.					
6	Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanlara çoğunlukla her birkaç yılda bir düzenli eğitimler verilir.					
7	İşe alınan çalışanların, görevlerine yönelik becerileri kazanabilmesi için resmi eğitim programları düzenlenir.					
8	Çalışanların, görevlerine yönelik becerileri kazanabilmesi için resmi eğitim programları düzenlenir.					
9	Kurumumda, çalışanların terfi olanakları kısıtlıdır. (Ters)					
10	Kurumumda çalışanlara bir gelecek sunulmaz. (Ters)					
11	Kurumumda, terfiler çalışanların kıdemine göre					

	dağıtılır. (Ters)					
12	Çalışanların kurumda ilerleyebilecekleri kariyer yolları açıkça tanımlıdır.					
13	Müşteriyle yakın iletişimde görev alan çalışanların terfi edebileceği birden fazla kadro vardır.					
14	Çalışanların kurumda uzun yıllar çalışabilmesine olanak tanınır.					
15	Kurumumda, çalışanlara iş güvencesi büyük ölçüde garanti edilmektedir.					
16	Kurumumda, işe yönelik görevler açıkça tanımlıdır.					
17	Kurumumda, iş tanımları günceldir.					
18	Kurumumda, görev tanımları çalışanların yaptığı işleri tam olarak açıklar.					
19	Çalışanların performansı genelde nesnel sayısal yöntemlerle ölçülür.					
20	Personel değerlendirmeleri nesnel ölçümlerin sonuçlarına dayandırılır.					
21	Performans değerlendirmelerinde uzun vadeli ve					
22	Kurumumda, çalışanlara kurumun karlılığına göre prim ödenir.					
23	Kurumumda, prim ödemeleri grup veya birey performansına dayandırılır.					
24	Yöneticiler astlarının sıklıkla karar sürecine katılmasını isterler.					
25	Kurumumda, çalışanların bireysel olarak karar alabilmelerine olanak tanınır.					
26	Kurumumda, çalışanların işin yapılışına ilişkin öneri geliştirebilmesine olanak tanınır.					
27	Kurumumda, çalışanlar astlarıyla açık iletişim kurarlar.					

EK 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
2	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. (Ters)					
3	Kurumuma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum. (Ters)					
4	Bu kurumun benim için özel bir yeri vardır.					
5	Kendimi kurumumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
6	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.					
9	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
10	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.					
13	Zaman geçtikçe mevcut kurumumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14	Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15	Başka işyerinin buradan daha iyi olacağının					

	garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan ayrılmak istemezdim					
17	Kurumuma çok şey borçluyum.					
18	Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19	Bu kurum benim sadakatimi hakediyor.					
20	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21	Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22	Bu kuruma sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.					
23	Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile sonuna kadar kalırdım.					
24	Bu kurum sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.					
25	Mevcut kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.					

EK 5: İş Stresi Ölçeği

	İŞ STRESİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hissediyor musunuz?					
2	İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşüyor musunuz?					
3	İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkanlardan şüpheye düşüyor musunuz?					
4	Normal bir iş gününde bitirilmeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hissediyor musunuz?					
5	Çevrenizdeki kimselerin birbiriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünüyor musunuz?					
6	İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığını hissediyor musunuz?					
7	Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?					
8	İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlüklerle karşılaşır mısınız?					
9	Tanıdığınız insanlardan hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyuyor musunuz?					
10	İşte, çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hissediyor musunuz?					
11	Amirinizin sizi etkileyen kararlar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hissediyor musunuz?					
12	Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?					
13	Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünüyor musunuz?					
14	Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?					
15	İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hissediyor musunuz?					

EK 6: Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

1. Beklenmedik bir olay olduğunda...	Her zaman bir çözüm bulurum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Coğu kez ne yapacağımı kestiremem
2. Gelecek için yaptığım planların...	Başarılması zordur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Başarılması mümkündür
3. En iyi olduğum durumlar şu durumlardır...	Ulaşmak istediğim acık bir hedefim olduğunda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tam bir günlük boş bir vaktim olduğunda
4. ...olmaktan hoşlanıyorum	Diğer kişilerle birlikte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kendi basıma
5. Ailemin, hayatta neyin önemli olduğu konusundaki anlayışı...	Benimkinden farklıdır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Benimkiyle aynıdır
6. Kişisel konuları ...	Hic kimseyle tartışmam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Arkadaşlarımla/Aile-üeleriyle tartışabilirim
7. Kişisel problemlerimi...	Cözmem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nasıl çözebileceğimi bilirim
8. Gelecekteki hedeflerimi...	Nasıl başaracağımı bilirim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nasıl başaracağımdan emin değilim
9. Yeni bir işe/projeye başladığımda ...	İleriye dönük planlama yapmam, derhal işe başlarım	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ayrıntılı bir plan yapmayı tercih ederim
10. Benim için sosyal ortamlarda rahat/esnek olmak	Önemli değildir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cok önemlidir
11. Ailemle birlikteyken kendimi ... hissedirim	Cok mutlu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cok mutsuz
12. Beni ...	Bazı yakın arkadaşlarım/aile üeleri cesaretlendirebilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hic kimse cesaretlendiremez
13. Yeteneklerim...	Olduğuna çok inanırım	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Konusunda emin değilim
14. Geleceğimin ... olduğunu hissediyorum	Ümit verici	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Belirsiz
15. Su konuda ivimdir...	Zamanımı planlama	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Zamanımı harcama
16. Yeni arkadaşlık konusu ... bir şeydir	Kolayca yapabildiğim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Yapmakta zorlandığım
17. Ailem şöyle tanımlanabilir ...	Birbirinden bağımsız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Birbirine sıkı biçimde kenetlenmiş
18. Arkadaşlarımla arasındaki ilişkiler ...	Zayıftır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Güçlüdür
19. Yargılarıma ve kararlarıma ...	Cok fazla güvenmem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tamamen güvenirim
20. Geleceğe dönük amaçlarım ...	Belirsizdir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	İyi düşünülmüştür
21. Kurallar ve düzenli alışkanlıklar ...	Günlük yaşamımda yoktur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Günlük yaşamımı kolaylaştırır
22. Yeni insanlarla tanışmak ...	Benim için zordur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Benim iyi olduğum bir konudur
23. Zor zamanlarda, ailem ...	Geleceğe pozitif bakar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Geleceği umutsuz görür
24. Ailemden birisi acil bir durumla karşılaştığında...	Bana hemen haber verilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Bana söylenmesi bir havli zaman alır
25. Diğerleriyle beraberken	Kolayca gülerim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nadiren gülerim
26. Baska kişiler söz konusu olduğunda, ailem söyle davranır...	Birbirlerini desteklemez biçimde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Birbirlerine bağlı biçimde
27. Destek alırım	Arkadaşlarımdan/aile üelerinden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hic kimseden
28. Zor zamanlarda ... eğilimim vardır	Her sevi umutsuzca gören bir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Beni başarıya götürebilecek iyi bir şey bulma
29. Karşılıklı konuşma için güzel konuların düşünülmesi, benim için ...	Zordur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kolaydır
30. İhtiyacım olduğunda ...	Bana vardım edebilecek kimse yoktur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Her zaman bana vardım edebilen birisi vardır
31. Hayatımdaki kontrol edemediğim olaylar (ile) ...	Bana çıkmaya çalışırımı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sürekli bir endise/kavgı kaynağıdır
32. Ailemde şunu severiz ...	İşleri bağımsız olarak yapmayı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	İşleri hep beraber yapmayı
33. Yakın arkadaşlarımla/aile üeleri ...	Yeteneklerimi beğenirler	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Yeteneklerimi beğenmezler