



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR**

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Erdem SALAMCI

100023149

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Okşan ARTAR

İstanbul, 2021



**İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI**

**SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR**

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Erdem SALAMCI

100023149

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Okşan ARTAR

İstanbul, 2021



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi **Muhammed Erdem SALAMCI**'nin **Örgütsel Bağlılığın Firma Performansı Üzerine Etkisi: Kuşaklar Arası Farklılıklar** başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **02.02.2021** tarih ve **2021-518/19** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI : **Doç. Dr. Okşan ARTAR**

JÜRİ ÜYESİ : **Dr. Öğr. Üyesi Sabri ÖZ**

JÜRİ ÜYESİ : **Doç. Dr. Rana ATABAY KUŞÇU**

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Muhammed Erdem SALAMCI

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı; örgütsel bağlılığın alt boyutlarının (duygusal, devam ve normatif) firma performansı kavramına etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın diğer amacı ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarının kuşaklar üzerine farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçlar kapsamında çalışmada, bankacılık sektöründe çalışanlar evren olarak belirlenmiştir. 2021 yılının Nisan ayında, bankacılık sektöründe çalışan 209 kişiye anket formu uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS-20 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda duygusal bağlılığın firma performansı üzerine anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığın firma performansı üzerine negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılığın ise firma performansı üzerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Son olarak X ve Y kuşaklarına mensup banka çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Firma Performansı, Kuşaklar Arası Farklılıklar

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the effects of the sub-dimensions of organizational commitment (affective, continuance, and normative) on the concept of firm performance. Another aim of the study is to determine whether the sub-dimensions of organizational commitment differ in intergenerational. Within the scope of this aim, employees in banking sector were identified as “population.” This survey was applied to 209 employees in the banking sector in April 2021. Survey results were analyzed by the SPSS-20 program.

As a result of the analysis, it was determined that affective commitment does not have a significant effect on firm performance. It has been shows that continuance commitment has a negative and significant effect on firm performance. Also, normative commitment has a positive and significant effect on firm performance. Finally, it was concluded that there was no difference in the affective commitment, continuance commitment, and normative commitment levels of bank employees belonging to the X and Y generations.

Keywords: Organizational Commitment, Firm Performance, Intergenerational Differences

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez süresince çalışmamın her aşamasını titizlikle takip eden, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve akademik anlamda bana yol gösteren çok değerli danışmanım Doç. Dr. Okşan ARTAR'a; Analiz sürecimde ve tüm sorularımda daima destekçi olan Doç. Dr. Mustafa Emre CİVELEK'e, İhtiyaç duyduğumda her an kapısını çalıp hiç çekinmeden yardım isteyebildiğim, desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan Dr. Öğr. Üyesi Sabri ÖZ ve Araş. Gör. Şüheda BARAN'a; Tezimin savunma jürisinde yer alıp kıymetli görüşleriyle tezimin zenginleşmesini sağlayan Doç. Dr. Rana ATABAY KUŞÇU'ya; Araştırmamın her aşamasında emeği geçen eniştem Abdülhamid ÇELİK'e; Araştırmam boyunca beni motive edip desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ablam Esra ÇELİK'e; Araştırmamda yaptığım ankete katılıp tüm soruları cevaplayan katılımcılara; Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, her daim beni destekleyen ve hayatımın her anında benim yanımda olan başta canım annem Ayşe SALAMCI, canım babam Müsellim SALAMCI ve abim Adem SALAMCI olmak üzere bütün aile fertlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Muhammed Erdem SALAMCI

İstanbul, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	3
1.3. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi ve Önemi.....	4
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	4
1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	5
1.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	6
1.4.1.2. Kanter'ın Yaklaşımı.....	7
1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	8
1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	8
1.4.1.5. Allen-Meyer'in Yaklaşımı.....	9
1.4.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	10
1.4.1.5.2. Devam Bağlılığı.....	11
1.4.1.5.3. Normatif Bağlılık.....	12
1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	13
1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	14
1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	15

1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	16
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	17
1.5.1. Kişisel Faktörler	18
1.5.1.1. İş Beklentileri.....	18
1.5.1.2. Psikolojik Sözleşme	18
1.5.1.3. Kişisel Özellikler.....	18
1.5.1.3.1. Yaş.....	18
1.5.1.3.2. Cinsiyet	19
1.5.1.3.3. Eğitim Düzeyi.....	20
1.5.1.3.4. Medeni Durum.....	21
1.5.1.3.5. Kıdem	21
1.5.1.3.6. Irk	21
1.5.2. Örgütsel Faktörler	21
1.5.2.1. Ücret	22
1.5.2.2. İş Niteliği ve Önemi.....	22
1.5.2.3. Yönetim ve Liderlik	22
1.5.2.4. Örgüt Büyüklüğü	23
1.5.2.5. Örgütsel Adalet	23
1.5.2.6. Örgüt Kültürü	24
1.5.2.7. Takım Çalışması.....	24
1.5.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışması	24
1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	25
1.5.3.1. Profesyonellik	25
1.5.3.2. Alternatif İş İmkânları	25
1.5.3.3. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu ve Hukuki Öğeler	26
1.5.3.4. İşsizlik Oranı	26
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	27

II. BÖLÜM: FİRMA PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	29
2.1. Performans Kavramı	29
2.2. Firma Performansı	31
2.2.1. Finansal Performans	32
2.2.2. Finansal Olmayan Performans	35
III. BÖLÜM: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	38
3.1. Kuşak Kavramı	38
3.2. Jenerasyonel Sistemler Teorisi	39
3.2.1. Peygamber Kuşak	39
3.2.2. Göçebe Kuşak	40
3.2.3. Kahraman Kuşak	40
3.2.4. Sanatçı Kuşak	40
3.3. Popüler Kuşaklar	41
3.3.1. Sessiz Kuşak	43
3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı	43
3.3.3. X Kuşağı	44
3.3.4. Y Kuşağı	44
3.3.5. Z Kuşağı	45
3.4. Popüler Kuşaklarda Çalışanların Örgütsel Özellikleri	46
3.4.1. Sessiz Kuşak Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri	46
3.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri	46
3.4.3. X Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri	47
3.4.4. Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri	47
3.4.5. Z Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri	47
IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR	49

4.1. Araştırmanın Amacı.....	49
4.2. Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar	49
4.3. Örgütsel Bağlılık ve Kuşaklar Arası Farklılıklar İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar	50
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	51
4.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	51
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	52
4.7. Veri Toplama Yöntemi.....	53
4.8. Veri Analiz Teknikleri	54
4.9. Araştırmanın Bulguları	54
4.9.1. Demografik Verilerin Analizi	55
4.9.2. Faktör Analizi	60
4.9.3. Güvenilirlik Analizi	64
4.9.4. Tanımlayıcı İstatistikler	65
4.9.5. Farklılık Analizi	66
4.9.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri	68
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	17
Tablo 2: Finansal performans ölçütlerinin avantajları ve dezavantajları	35
Tablo 3: Finansal olmayan performans ölçütleri.....	36
Tablo 4: Finansal olmayan verilerin işletmelere avantajları ve dezavantajları.....	37
Tablo 5: Kuşakların sınıflandırılması.....	41
Tablo 6: Araştırmada kullanılan kuşakların isimleri ve doğum yılı aralıkları	42
Tablo 7: 5li likert ölçeğinin değer aralıkları ve açıklamaları	54
Tablo 8: Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı	55
Tablo 9: Katılımcıların doğum yılı dağılımı	55
Tablo 10: Katılımcıların eğitim düzeyi	56
Tablo 11: Katılımcıların iş yeri kıdemi	56
Tablo 12: Katılımcıların toplam kıdemi.....	57
Tablo 13: Katılımcıların çalıştığı departman	57
Tablo 14: Katılımcıların mevcut işlerindeki pozisyonu.....	58
Tablo 15: Katılımcıların çalıştığı bankanın türü	59
Tablo 16: KMO değer aralıkları ve açıklamaları	60
Tablo 17: KMO ve Bartlett'in test sonuçları.....	61
Tablo 18: Faktör analizi sonucu	62
Tablo 19: Toplam varyans açıklamaları.....	63
Tablo 20: Cronbach'ın Alfa Değerleri	64
Tablo 21: Cronbach'ın Alfa testinin sonuçları.....	64
Tablo 22: Faktörlerin ortalamaları ve standart sapmaları	65
Tablo 23: X ve Y kuşaklarının normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerini gösteren bağımsız örneklem t testi.....	66
Tablo 24: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	68
Tablo 25: Hipotezler ve bulgular	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	4
Şekil 2: Tutumsal bağlılık yaklaşımı	5
Şekil 3: Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	6
Şekil 4: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli.....	9
Şekil 5: Davranışsal bağlılık yaklaşımı	13
Şekil 6: Çoklu bağlılık yaklaşımı	16
Şekil 7: Performans döngüsü	29
Şekil 8: Firma performansının kapsamı.....	32
Şekil 9: Araştırmanın modeli.....	52

KISALTMALAR

AKT.: Aktaran

EPS: Earning Per Share

EVA: Economic Value Added

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin testi

MVA: Market Value Added

NATO: North Atlantic Treaty Organization

ROA: Return on Assets

ROE: Return on Equity

ROIC: Return on Invested Capital

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

VB.: Ve Benzeri

WWW.: World Wide Web

GİRİŞ

Küresel bir mahalleye evrilen dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamı, örgütlerin sürdürülebilirliği ve geleceğe doğru adımlar atabilmesinde örgütsel bağlılık kavramını oldukça önemli kılmıştır. Bankacılık sektöründe veya diğer sektörlerde hızla gerçekleşen iktisadi, siyasi ve kültürel reformlara çalışanların ayak uydurması ve uyum sağlaması gerekmektedir. Bu tarz sektörlerde çalışanların davranış ve değerlerine etkisi olan örgütsel bağlılık kavramı daha da önemli hale gelmektedir. Örgütlerin piyasada sürdürebilir olması için örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlara ihtiyacı vardır. Günümüzde bu ihtiyaç, mal veya hizmet üretmek gibi işletmelerin ana hedeflerinden olup, göz ardı edilemeyecek derecede önem kazanmıştır. Örgüte bağlılık düzeyi güçlü olan kişiler, örgütün vizyon ve misyonunu benimseyip örgüte fayda sağlayacak şekilde olağanüstü çaba sarf etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması örgütte verimlilik, kalite ve üretkenlik artışı ile sonuçlanacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramı, çağdaş yönetsel kavramlar arasında araştırmacıların en çok ilgi ve alaka gösterdiği kavramlardan biridir. Bu kavram, Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok ülkede araştırma konusu olmuştur. Türkiye’de ise söz konusu kavramla ilgili sayısız araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel bağlılık konusu başka kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu araştırmada ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarının (duygusal, devam ve normatif) firma performansı kavramına etkisi bankacılık sektöründe incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık kavramının kuşaklar üzerinde farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma; örgütsel bağlılık, firma performansı, kuşaklar arası farklılıklar ve örgütsel bağlılığın firma performansı üzerine etkisi: kuşaklar arası farklılıklar olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kavramı, örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın teorik gelişimi ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları irdelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde performans ve firma performansı kavramlarına yer verilmiş, üçüncü bölümünde ise kuşak kavramı, Jenerasyonel sistemler teorisi, popüler kuşaklar ve popüler kuşaklarda çalışanların örgütsel özellikleri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde de araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık ve firma performansı ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar, örgütsel bağlılık ve kuşaklar arası farklılıklar ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi, veri analiz teknikleri ve araştırmanın bulguları açıklanmıştır.

I. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

I. Bölümde örgüt kavramı, örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın teorik gelişimi ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Literatürde yer alan ifadeler ve görüşler doğrultusunda atıflar yapılmıştır.

1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramını çok değişik şekillerde tanımlamak mümkündür. Literatürlerde farklı şekillerde karşımıza çıkan tanımlar olup en başta Türk dil kurumu sözlüğünde örgüt, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik ve teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020). Örgüt, March ve Simon (1958) tarafından: “İçinde barındırdığı bireyler arasındaki ilişkiden ortaya çıkan sosyal bir yapı.”; Barnard (1994) tarafından: “İki veya daha fazla bireyler tarafından bir araya gelinerek yasal kurallar çerçevesinde iyi bir şekilde koordine edilmiş faaliyetlerin tamamı.” Etzioni (1964) tarafından da: “Belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulmuş toplumsal birimler.” olarak tanımlanmıştır.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık, sözlükte “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlanmıştır (TDK Sözlükleri, 2020). Ayrıca, “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” anlamına gelmektedir (Ardıç ve Çöl, 2008).

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından “bireyin psikolojik durumuna göre örgüte olan yaklaşımı”.; Sheldon (1971) tarafından “çalışanın kimliğini örgüte benimseten ve örgüte karşı alınan bir tutum”.; Hall, Schneider ve Nygren (1970) tarafından da “örgütün ve işgörenin amaç ve hedeflerinin zamanla bütünleşme veya uyumlu olma süreci” olarak ifade edilmiştir.

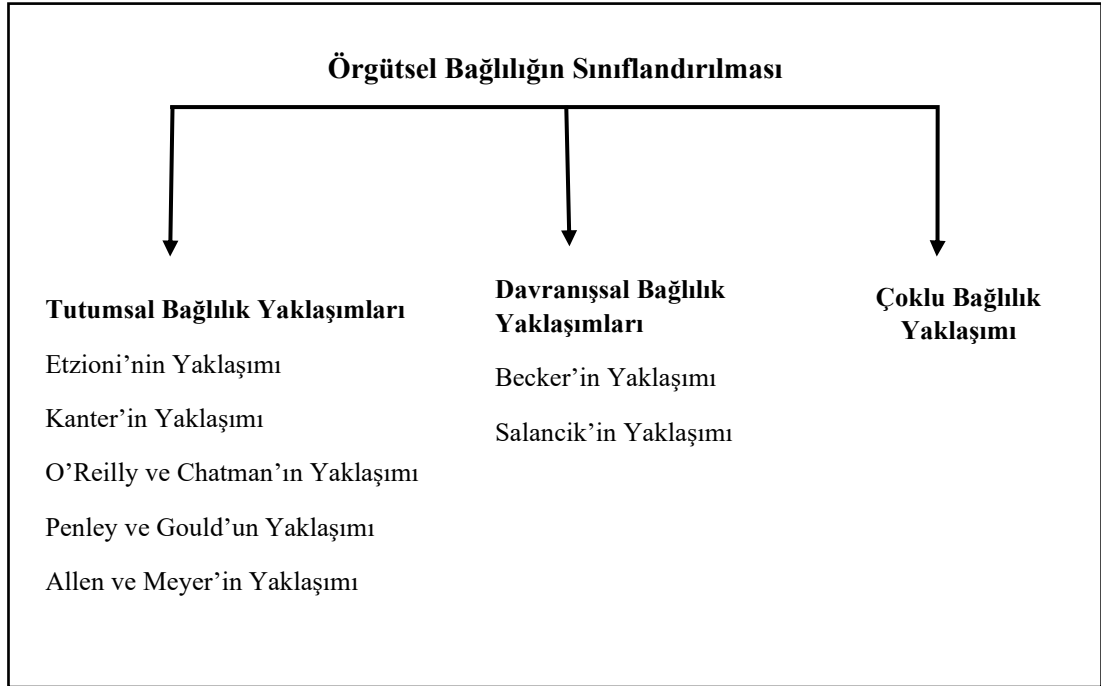
1.3. Örgütsel Bağlılığın Teorik Gelişimi ve Önemi

1956 yılında Whyte tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışma ortaya atılmıştır. Whyte çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Bu çalışmadan etkilenen Becker, Allen ve Meyer olmak üzere pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramını farklı açılardan inceleyerek geliştirmiştir (Atay, 2006; İnce ve Gül, 2005).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, bireylerin mevcut deneyim ve yeteneklerini işine tam olarak yansıtabilmesiyle bağlantılıdır. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü ve sağlam duygular beslemesiyle gerçekleşebilir. Bireyler örgüte karşı nasıl bir olumlu tutum besliyorsa, ait olduğu örgüt de o kadar güçlenir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık örgütler için çok önemli kavram olup sürekli araştırmalara konu olmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığa yönelik türlü incelemeler ve tanımlamalar sonucu birçok sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Yapılmış olan literatür taramalarında en çok karşılaşılan ise; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklindeki sınıflandırmadır.



Şekil 1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005

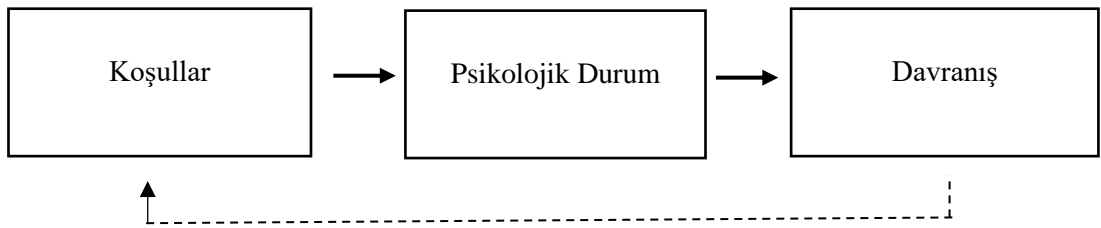
Şekil 1’de görüldüğü üzere birçok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramını tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki şekilde incelemiştir. Bunun nedeni ise örgütsel davranışçılar ile sosyal psikologların konu hakkında farklı görüşe sahip olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık konusunda yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığa yönelik çalışmıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, “bir sorunu ele alış biçimi, bir kimsenin bir sorun karşısında aldığı durum, tutulan yol, davranış” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Languages, 2020). Mottaz (1989) tutumsal bağlılığı “birey ile örgüt arasındaki bağın değerlendirilmesi sonucunda oluşan örgütsel bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelme” olarak tanımlamıştır. Tutumsal bağlılık, birey ile örgütün beklentileri ve değerlerinin ne derece uyum sağladığı sorusunun cevabını aramaktadır. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık; bireyin örgüt ve o örgütün değerleriyle kendi değerlerini birleştirmesi, sonrasında da bu değerleri gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesidir. (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Tutumsal bağlılığın üç önemli faktörü vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Gül, 2002):

- Örgütün benimsediği vizyon ve misyonu kabul etme
- Örgütün faydasına yönelik her konuda gayret gösterme
- Örgütte çalışmaya devam etme arzusu

Tutumsal bağlılık yaklaşımının temel önermeleri aşağıdaki Şekil 2’de verilmiştir:



Şekil 2: Tutumsal bağlılık yaklaşımı

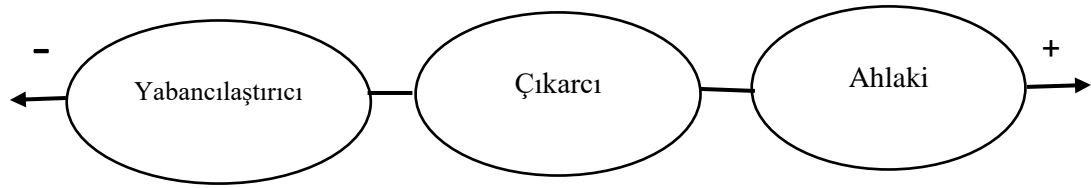
Kaynak: akt. Özutku, 2008

Şekil 2’de yer alan düz çizgiler örgütsel bağlılığın tutumsal yaklaşım yönünden neden-sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Kesik çizgiler ise örgütsel bağlılığın tamamlayıcı özelliği bulunan değişkenleri belirtmektedir (Uzun, 2020).

Tutumsal bağıllık konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmakta olup en çok karşılaşılan yaklaşımlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

1.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasına yönelik çalışmasını 1961 yılında yapmaya başlamış ve örgütün bireylerdeki gücü ile yetkisini örgütsel bağıllığın ana nedeni olarak ifade etmiştir. Etzioni (1966), örgütsel bağıllık kavramını; ahlaki bağıllık, çıkarıcı (hesapçı) bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır (Balay, 2000):



Şekil 3: Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımı

Kaynak: Newton ve Shore, 1992

- **Ahlaki Bağıllık (Pozitif):** Örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseyen çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar (Varoğlu, 1993). Bu davranışları örgütün lehine olduğu için pozitif bağıllık söz konusudur.
- **Çıkarıcı Bağıllık (Nötr):** Literatürde çıkarıcı bağıllık, “hesapçı bağıllık” olarak da adlandırılmaktadır. Çıkarıcı bağıllık, çalışanlar arasındaki fayda-çıkar ilişkisidir (Gültekin, 2013). Bireylerin örgüte sağladığı katkılardan ötürü elde ettiği ödüller sonucunda ortaya çıkan bağıllık türüdür. Bu bağıllıkta bireylerin örgütüne karşı sergilediği olumlu veya olumsuz davranışları en düşük düzeydedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağıllık (Negatif):** Örgüte karşı olumsuz yönelimi ifade etmektedir. Çalışanların davranışları sınırlandırıldığı zamanlarda meydana çıkmaktadır. Bu bağıllıkta birey, örgütüne karşı bağıllık duymamasına rağmen üyeliğine devam etmek zorunda kalmaktadır (Balay, 2000). Etzioni bu durumu zorunlu askerlik eğitimi veren bir kampa benzetmiştir.

1.4.1.2. Kanter'ın Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütün bireylere yüklediği farklı davranış ilkeleri ile örgütsel bağlılığın ortaya çıktığını benimsemiştir. Örgütsel bağlılığı ise bireyin gereksinim ve isteklerini giderecek sosyal ilişkiler ile kişiliğini birleştirmesi olarak ifade etmiştir (Gül, 2003). Kanter'e (1968) göre bağlılık; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde üçe ayrılmıştır:

- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın üyeliğini sürdürerek örgütün devamlılığına kendisini vermesidir. Bu boyutta çalışan, örgütü için özverili olduğundan kendisini örgütte kalmak zorunda hissetmekte ve ayrılmanın maliyetini kalmanın maliyetinden daha büyük olduğunu düşünmektedir. Devam bağlılığı özveri ve yatırım olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Gül, 2003). Özveri, çalışanın “bir amaç uğruna veya gerçekleştirilmesi istenen herhangi bir şey için kendi çıkarlarından vazgeçme, fedakârlık” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020). Yatırım ise çalışanın var olan ve potansiyelinde bulunan maddi-manevi kaynaklarını örgüte aktararak örgütle çıkar ilişkisine girmesidir (Gül, 2003).
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Literatürde kenetlenme bağlılığı “birleşme bağlılığı” olarak da adlandırılmaktadır. Kenetlenme bağlılığı, bireylerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlı kalmalarıdır. Örgütler, etkinlikler düzenleyerek çalışanların sosyalleşme düzeylerinin artışına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin yükselmesi, dayanışma ve iş birliği ile kenetlenme sağlanması hedeflenmektedir (Gül, 2003).
- **Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığı kısaca bireylerin örgüt kurallarına bağlı olması şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlılıkta çalışanlar örgütün kurallarını bir rehber olarak görmektedir. Bundan ötürü çalışanlar örgütün kurallarına uymanın zorunlu olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar örgütsel kuralların kendi değerlerine uyduğunu düşündüklerinde kontrol bağlılık oluşmaktadır (Gül, 2003).

1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı çalışanla örgüt arasında ruhsal bir bağ olarak tanımlamaktadır. Bu ruhsal veya psikolojik bağın gelişimi ise örgütün kararlarına aidiyet, değerlerle özleşme ve içselleştirme ile daha da artmaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayrılmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986):

- **Uyum Bağlılığı:** Bu bağlılıkta temel amaç, paylaşılmış değerlere değil de belli dış ödüllere ulaşmaktır (Balay, 2000).
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bu boyutta bağlılık, diğer grup üyeleri ile doyurucu ilişkiye girmek ve bu ilişkinin sürmesine yönelik uğraşmaktır. Bundan dolayı çalışan, kendisini bir gruba ait hissetmekten onur duyar ve grupla kendisini özdeşleştirecek ilişkiler kurar (Balay, 2000; Çelik, 2017).
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Bağlılığın tamamen bireyle örgütün değerleri arasındaki uyumla ilişkilendirildiği bir boyuttur. Üye ile örgüt değerlerinin uyumu sonucu bireyin örgütle kendisini içselleştirmesidir (Gül, 2002).

1.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

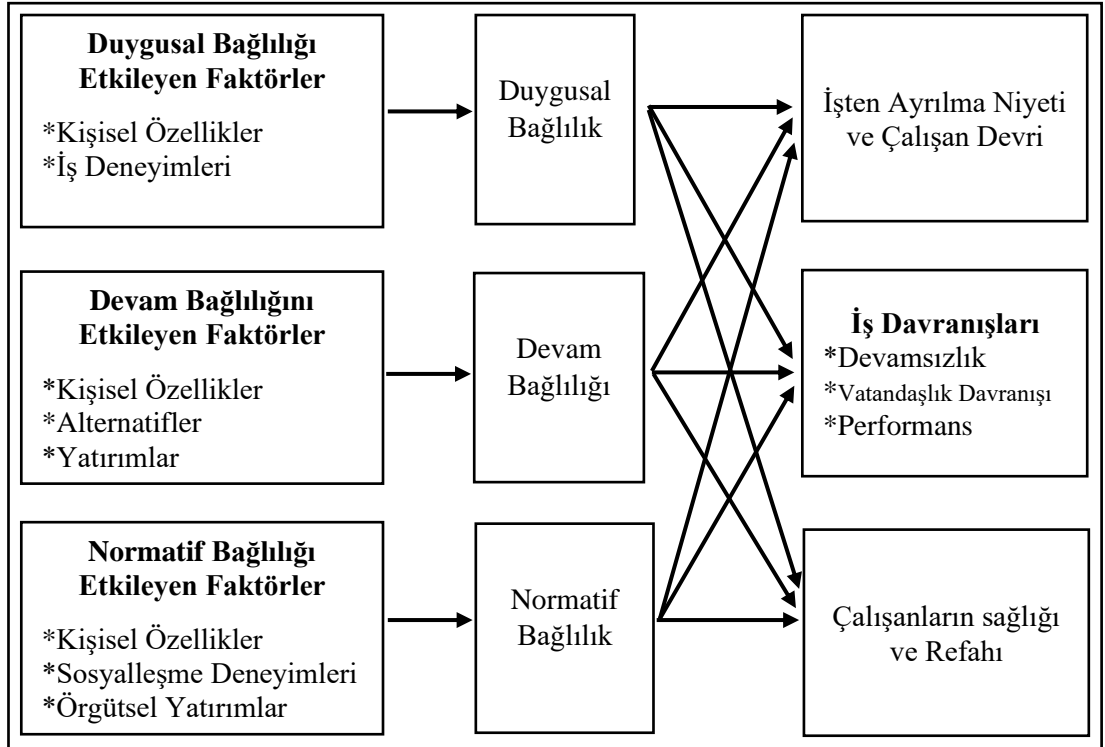
Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini benimsemişlerdir. Fakat Etzioni'nin yaklaşımının karışıklığından ötürü beklenildiği kadar ilgi görmediğini savunmuşlar ve bu modelden esinlenerek bağlılığı üç başlık altında sınıflandırmışlardır (Penley ve Gould, 1988; aktaran Gül, 2002):

- **Ahlaki Bağlılık:** Bireyin örgütün amaçlarını kabul etmesi ve onlarla özdeşleşmesidir. Bu bağlılık türünde kişi örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütünü destekleyip kendini örgüte adamaktadır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Bu bağlılıkta bireyler işleri karşılığında örgütten ödül ve teşvik beklemektedir. Bu nedenle birey, örgütü isteklerine ulaştıran bir araç olarak görmektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Birey, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını bilir, verilen ödül ve cezaları ise rastgele verilmiş olarak nitelendirir.

1.4.1.5. Allen-Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik en etkili incelemelerden birisi de Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Bu araştırmacılar insanın tam anlamıyla rasyonel bir canlı olmamasından ötürü örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyut olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifadeyle ise üyelerle örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren ruhsal durum demektir. Örgütsel bağlılığın belirtilerinden en önemlisi çalışanın üyeliğini sürdürmek istemesidir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1993).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığa yönelik çalışmaları temel alarak bağlılığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyut şeklinde kabul etmiştir. Fakat söz konusu yazarlar, 1990 yılında "normatif bağlılık" olarak isimlendirilen yeni bir boyutu örgütsel bağlılık modeline dahil etmiştir (Çelik, 2017). Bu bağlamda örgütsel bağlılık modeli 3 ana ögeye ayrılmıştır.



Şekil 4: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli

Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitz ve Topolnytsky, 2002

Şekil 4'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların kendine has psikolojik bir alt yapısı bulunmaktadır. Bundan ötürü çalışanlar söz konusu boyutları farklı düzeylerde algılayabilmektedir.

1.4.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin öz iradesi ile örgütteki üyeliğini devam ettirmek istemesine dayanan bir boyuttur. Allen ve Meyer'e (1990) göre bu bağlılık türü, çalışanın duygusal bağlılığının örgütle bütünleşmesi ve çalışanın örgütle özdeşleşmesi nedeniyle oldukça önemlidir. Sağlam olan duygusal bağlılık; işgörenlerin üyeliğini sürdürmesi, örgüt vizyon ve misyonunu benimsemesi şeklinde tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005). McGee ve Ford'a (1987) göre ise duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve değerleri benimseyip örgütün faydasına olacak şekilde olağanüstü çaba sarf etmesidir. Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olan bireyler, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda oldukça istekli olmaktadır. Bu isteğin örgütsel amaçlara ulaşma hususunda önemli bir yeri vardır (Ketchland, 1998).

Duygusal bağlılığa etki eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Pınar, 2020; Güllüoğlu, 2012):

- **İşin Cazibesi:** Bireyin mevcut işinin genelde zor, cazibeli ve rekabete açık işlerden oluşması.
- **Rolün Açıklığı:** İşverenin işgörenden ne beklediğini net belirtmesi.
- **Amaç Açıklığı:** Bireylerin yapılan işlerin ne amaçla yapıldığını açıkça bilmesi.
- **Yönetimin Teklife Açıklığı:** Üst düzey yöneticilerin, örgütteki diğer çalışanların tüm fikirlerini önemseyip dikkate alması.
- **İş Görenler Arasında Uyum:** Örgüt içindeki bireylerin arkadaş bağlılığının sıcak ve içten olması.
- **Eşitlik ve Adalet:** Örgüt içinde bireylere eşit ve adil davranılması, bireylerin hak ettiklerini alması.
- **Bireye Önem:** Birey tarafından yapılan işin, örgütün hedeflerine yönelik katkısının olduğunu bilmesi ve bu duygunun güçlenmesinin sağlanması.
- **Katılım:** Bireyin kendi ve örgüt işlerine yönelik konularda kararlarının dikkate alınması ve kararlarda bireyin etkisinin hissettirilmesi.
- **Geri bildirim:** Bireyin örgüt içinde gösterdiği performansına yönelik geri bildirim verilmesi.

1.4.1.5.2. Devam Bağlılığı

Bu bağlılıkta temel, Becker'in yan bahis yaklaşımına dayanmaktadır (Jaros, Jermier ve diğ., 1993). Devam bağlılığı çalışanın mevcut örgütünde kalmasının bir ihtiyaç olduğunu hissetmesi durumunda meydana çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu boyut, örgütten ayrılma maliyetiyle ilgili olup, bu maliyetin birey tarafından fark edilmesini ifade etmektedir (Chen ve Francesco, 2003). Başka bir deyişle ise örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgütte zorunlu bir şekilde üyeliğe devam etmektir (Gautam, Dick ve Wagner, 2004).

Örgütten ayrılma maliyeti iki türdür. Birincisi, bireyin örgütte çalıştığı sürenin uzunluğu ile örgütten ayrılma durumunda gözden çıkarılacak olan kıdeme bağlı ödüllerin ilişkili olmasıdır. İkinci tür ise farklı iş imkanlarının olmamasıdır. Bu nedenlerden dolayı bireyler zorlansa da mevcut üyeliğini devam ettirme durumu ile yüz yüze kalacaktır (Çelik, 2017; Allen ve Meyer, 1990).

Bu bağlılık maddi ve manevi etkenlere dayanan bir boyuttur. Çalışanlar örgütün hedefleri uğruna sarf ettiği emek ve zamana karşılık aldığı rütbe, maaş, sorumluluk gibi unsurları işten ayrıldığında yitireceğini düşünmektedir. Bu düşünce çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Eğilmezkol, 2011).

Devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Pınar, 2020; Güllüoğlu, 2012):

- **Yeteneklerin Transferi:** Bireye ait tecrübe ve yeteneklerin, işi değiştirmesiyle başka örgüte aktarılabilme endişesi.
- **Eğitim:** Bireyin eğitim seviyesinin farklı örgütlere faydalı olup olmaması.
- **Yatırım:** Bireyin vaktinin büyük bir bölümünü üyeliğini devam ettirdiği örgütüne vermiş olmasından ötürü geleceğine yatırım yaptığını hissetmesi.
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin, mevcut örgütünü bırakması halinde emeklilik primi ve diğer ödülleri yitirme düşüncesi,
- **Alternatif İş Olanakları:** Bireyin çalıştığı örgütünü bırakması durumunda, mevcut işiyle aynı ya da daha iyi bir iş bulmada zorluk çekebilme düşüncesi.

1.4.1.5.3. Normatif Bağlılık

“Zorunlu bağlılık” veya “kuralcı bağlılık” olarak da adlandırılan bu bağlılık, bireyin mevcut örgütünde kalmayı zorunluluk olarak hissettiği bir boyuttur. Birey kendisini örgüte karşı sorumlu hissettiği ve buna inandığı için örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi bu zorunluluk, devam bağlılığındaki gibi çıkar ilişkisine dayanmamakta ve çalışanların örgütte kalmak için sergilediği duygularını yansıtmaktadır. Bu bağlılığı etkileyen faktörler işgörenlerin kişilik özellikleri, aile yaşantıları, kültürel ve sosyalleşme yapıları olmak üzere sıralanmıştır (Allen ve Meyer,1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993).

Örgüt tarafından çalışanlara sunulan imkanlar (staj, eğitim bursu vb.) nedeniyle çalışanlar kendisini örgüte karşı borçlu hissetmektedir (Demirel, 2009). Bu hisle birlikte birey normatif olarak örgüte bağlamakta ve bu bağlılık düşüncesinin de sadece bireyin örgüte olan borcunu ödenmesiyle biteceğine inanılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

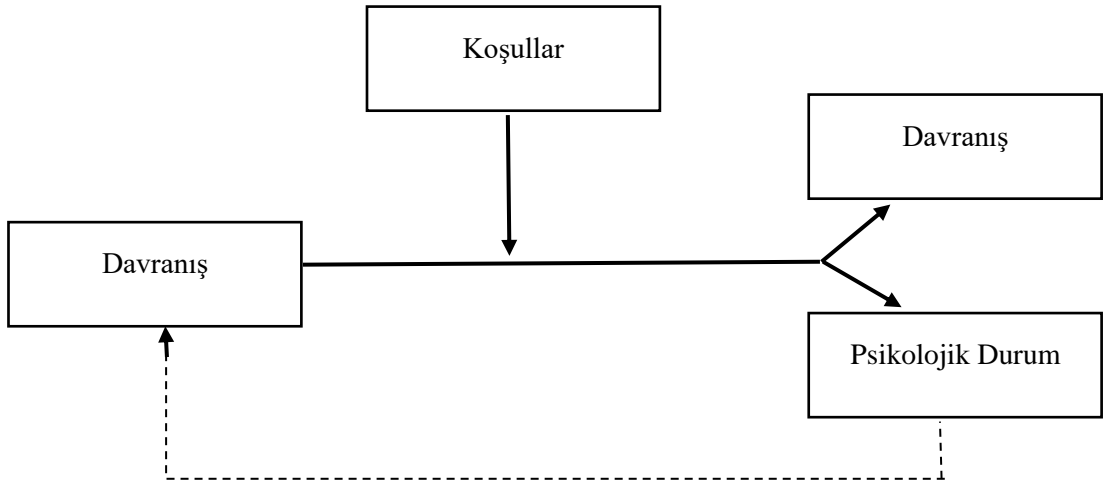
Normatif bağlılığa göre çalışanlar, örgütlerini terk etmenin kötü sonuçlar meydana getireceğini düşünmekte ve ayrılma olasılığı nedeniyle suçluluk hissetmektedir. Bu tür suçluluk nedenleri çeşitli olup çalışanlar genellikle örgütü terk ettikleri zaman bilgi ve becerilerde bir boşluk oluşmaktadır. Bu boşluğun örgütü ve diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyeceği savunulmaktadır. Bu tür duygular, örgütlerde bulunan çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Sonuç olarak örgütler için çalışan bağlılığı oldukça önemli bir unsurdur. Duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörleri, bireylerin örgütlerinde üyeliğini devam ettirme süresini büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütte kalma güdüsü; duygusal bağlılıkta isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise zorunluluğa dayanmaktadır. Bundan dolayı bireyin örgütle ilişkisinin daha net görülebilmesi için üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması savunulmaktadır. (Allen ve Meyer,1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993).

1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bireylerin mevcut örgütünde çok uzun süre üyeliğini devam ettirmesi sonucu oluşan sorunlarla nasıl başa çıkılması gerektiğini belirten bir kavramdır (Dolu, 2011). Başka bir ifadeye göre ise bireyin geçmişteki sergilediği davranışlarından dolayı örgütüne bağlı kalma sürecidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, çalışanların davranışlarına göre şekillenmektedir (Saldamlı, 2009). Bu bağlılık çalışanların örgütte geçirdikleri süre sonucunda gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık yaklaşımının temel önermeleri aşağıdaki Şekil 5’te verilmiştir:



Şekil 5: Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Kaynak: akt. Özutku, 2008

Şekil 5’te yer alan düz çizgiler çalışanların davranışlarının bazı koşullara bağlı olarak sürekli hale geldiğini ve psikolojik bakımdan çalışanın örgütüne karşı bağımlı olduğunu göstermektedir. Kesik çizgiler ise psikolojik durumun davranışa etki etmesiyle çalışanın örgütsel bağımlılığının güçleneceğini ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan genellikle Becker’in yan bahis yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Bu iki yaklaşıma aşağıda değinilmiştir.

1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, örgütsel bağlılığı “yan bahis kuramı” şeklinde adlandırarak örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır (Becker, 1960). Becker'in yan bahis kuramı davranışsal boyutta yapılan ilk çalışma olmuştur. Becker (1960) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmanın maddi ve manevi maliyetlerinin yüksek olduğunu hissetmesi nedeniyle zorunlu olarak üyeliğine devam etmesi şeklinde ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle ise bağlılık, bireyin tavır ve tutumunu sonlandırdığında yatırımlarını kaybetme korkusundan dolayı davranışlarını tutarlı bir şekilde devam etme çabasıdır (Kılıç, 2008).

Becker (1960); toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört adet yan bahis kaynağı olduğunu belirtmiştir. Söz konusu kaynaklar şu şekilde özetlenmektedir (akt. Gül, 2002):

- **Toplumsal Beklentiler:** Birey, üyesi olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu yan bahisler çoğu zaman bireyde kısıtlayıcı etkiye neden olmaktadır.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Bireyin çalıştığı kuruma ait bürokratik düzenlemeler onun kurumda kalmasını sağlayabilir. Kıdem tazminatı, emeklilik için yapılan maaş kesintisi ve diğer yasal hakları kaybetme korkusu nedeniyle bireyin işten ayrılma isteği azalacak ve örgütünde üyeliğine devam etmek isteyecektir.
- **Sosyal Etkileşimler:** Birey, ilişkili olduğu kişiler üzerinde kendisiyle ilgili birtakım algılar yaratır ve bu algıların değişmemesi için tutarlı bir şekilde davranmak zorunda kalır.
- **Sosyal Roller:** Becker'in bu yan bahis kuramında ise kişi örgütteki rolüne alışmış olup artık başka role uyum sağlayamayacağına inanmaktadır.

1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e (1977) göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yazar bağlılık kelimesinin anlamını yetersiz bulmasına rağmen asıl kastedilenin bireyin kendi davranışını başka bir kişiyle özdeşleştirilmesi olarak ifade etmiştir.

Becker, örgütsel bağlılık yaklaşımında davranışsal boyutu ele alırken, Salancik ise davranışlar ile tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Salancik'in davranış yaklaşımına göre bağlılık, kişinin davranışları ve tutumu arasındaki uyum ile ilgilidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Davranışlar ile tutumlar arasındaki uyum örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken, uyumsuzluk ise bireyin gerilim hissetmesine ve strese girmesine neden olmaktadır.

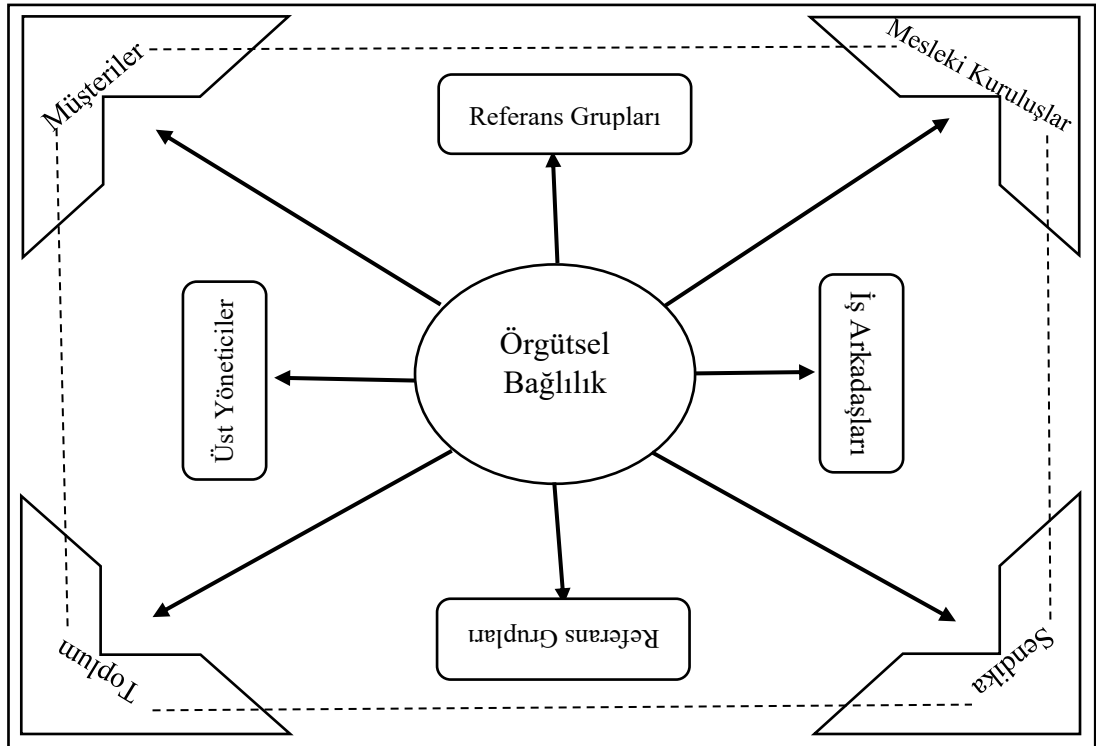
Bireyin davranışının açık ve kesin olması bu davranışa olan bağlılığın da yüksek olmasını sağlayacaktır. Bireyin çalışacağı örgütü seçmesi davranışsal bağlılığın önemli etkenlerinden biridir. Örgüt seçimi bireyin bağlılığını ve tatminini etkilemektedir. Bireyle örgüt arasında işe girerken imzalanan sözleşmede, bireyin belirli bir zaman örgütte yer alması belirtilmişse, birey bunları isteyerek seçerse, bu seçime karşı bir tutum içine giremeyecektir. Çalışan bu seçim sonucu örgütüne karşı olumsuz davranışlardan kaçınarak örgütüne bağlı olmak zorunda kalacaktır (aktaran Dolu, 2011; O'Reilly ve Caldwell 1981).

Salancik, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Evren, 2017):

- **Görünürlük:** Salancik'e göre, örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca faktör görünürlüktür. Bu faktör bireyin tutum ve tavırlarının başka kişiler tarafından gözlemlenebilmesidir.
- **Açıklık:** Görünürlük faktörünün yetersiz kaldığı zamanlarda meydana çıkmaktadır.
- **Geri Döndürülemezlik:** Bu aşamada birey artık davranışlarında değişiklik yapamaz.
- **İrade:** Bu faktör çalışanları davranışlarına bağlamaktadır. Bireylerin örgütte kalmasının kendi iradeleriyle örtüşmesinin önemi büyüktür. Çünkü irade dışı faktör, örgütsel bağlılığı beraberinde getirmeyip örgüte karşı hissedilen bağlılığın da azalmasına neden olabilmektedir.

1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım modeli, tutumsal bağlılık yaklaşımının bireylere bağlı olarak daha fazla genişlemesiyle ortaya çıkmıştır. Reichers'a (1985) göre çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin bağlılık duydukları değerlerin sadece örgütsel amaçlar olmayacağı, örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilginin de olabileceğini söylemektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte bulunan çeşitli etkenler nedeniyle olumlu veya olumsuz bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini öne sürmüştür. Bundan dolayı tutumsal ve davranışsal bağlılık türlerinden ayrı olarak incelenmektedir. Tutumsal ve davranışsal bağlılık örgütün tamamını kapsarken, çoklu bağlılık ise örgüt içindeki çeşitli öğelerden etkilenecek farklı derecelerde bağlılık meydana getirmektedir (Balay, 2000). Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyinin farklı olabileceğini benimsemektedir. Bu düşünceden dolayı, bir çalışanın örgütsel bağlılık sebebi, pazara çıkarılan ucuz ve kaliteli ürünler olabilirken, bir başka çalışanın bağlılık sebebi ise yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği samimi ve sıcak yaklaşımı olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Başka bir ifadeyle ise örgüt yapısındaki farklı kişiler, gruplar ve çevresel konum bağlılığın kaynağı olabilmektedir (Aka, 2017). Çoklu bağlılık yaklaşımının modeli Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Çoklu bağlılık yaklaşımı

Kaynak: Reichers, 1985 (uyarlanmıştır.)

Şekil 6’da gösterildiği üzere bağlılık, çoklu bağlılıklarla oluşmaktadır. Çalışanlar örgüt içinde üst yöneticilere, iş arkadaşlarına ve referans gruplara bağlılık gösterir iken, örgüt dışında ise müşterilerle, mesleki kuruluşlarla, sendikalarla ve topluluklarla bağlılık kurabilmektedir (Aka, 2017).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, örgütte çalışanların davranışlarını belirlemede, kendisi de dışardan gelecek değişik faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı kaynaklı olabilmektedir. Söz konusu faktörler bireyin kurumuna karşı hissettiği bağlılık ölçüsüne etki etmektedir. Araştırmacılar bu konuya ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yaparak bu faktörleri değişik başlıklar altında toplamıştır.

Bu faktörleri Mowday, Porter ve Steers (1982) bireysel özellikler, iş özellikleri, iş tecrübeleri ve yapısal özellikler olarak gruplarken, Zahra (1984) ise bireyin geçmiş deneyimi, bireysel özellikler ve örgütsel faktörler olarak incelemiştir. Schwenk (1986) mesleki deneyimler, demografik özellikler ve durumsal değişkenler olarak sınıflandırırken, Nijhof (1998) ise iş tecrübeleri, kişisel faktörler, kazanılmış özellikler ve yapısal değişkenler olarak ele almıştır (akt. Pınar, 2020).

Araştırmaları sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç ana gruba ayıran Northcraft ve Neale (1990), bu faktörleri aşağıdaki Tablo 1’de görüldüğü üzere kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak sıralamıştır.

Tablo 1: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler		
Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • İş Beklentileri • Psikolojik Sözleşme • Kişisel Özellikler <ul style="list-style-type: none"> ○ Yaş ○ Cinsiyet ○ Eğitim Düzeyi ○ Medeni Durum ○ Kıdem ○ İrk 	<ul style="list-style-type: none"> • Ücret • İş Niteliği ve Önemi • Yönetim ve Liderlik • Örgüt Büyüklüğü • Örgütsel Adalet • Örgüt Kültürü • Takım Çalışması • Rol Belirsizliği ve Çatışması 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonellik • Alternatif İş İmkânları • Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu ve Hukuki Öğeler • İşsizlik Oranı

Kaynak: akt. Dolu, 2011. (Not: Tablo 1’deki içerikler kaynakça olarak gösterilen söz konusu yazarın çalışmasından ve literatürdeki yapılmış çalışmalardan esinlenerek oluşturulmuştur.)

1.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkileri göstermeye yönelik birtakım araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır.

1.5.1.1. İş Beklentileri

Bireyin bir örgütte çalışmasındaki temel amaç hedeflerini gerçekleştirmek ve ihtiyaçlarını gidermektir. Bu nedenle çalışılan örgütün bireyin amacını gerçekleştirmede ne denli etkili olup olamayacağı birey tarafından sorgulanmaktadır. Birey iş gücü özellikleri ve mevcut piyasa şartları nedeniyle ihtiyaçlarına yönelik örgütü tercih etme düşüncesindedir. Bu düşünce nedeniyle bireylerin örgütsel bağlılığı, örgütlerin bu amaçlarını karşılayabildiği düzeyde olmaktadır. Çalışanın örgüt değerlerini benimsemesi ve örgütte kalma isteği, örgütle arasında kurulan ilişkinin başlangıcında, diğer bir ifadeyle çalışanın örgütte işe başladığı anda yapılan açıklayıcı ve istekleri karşılayan sözleşme ile güçlenecektir (Samadov, 2006; Zaccaro ve Dobbins, 1989).

1.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile işgörenler arasında önemli bir yeri olan psikolojik sözleşme, yazılı olmayan, örgütteki tüm çalışanların uymak zorunda olduğu ve herkesten beklenen davranışları içeren kurallar bütünüdür. Bu sözleşme bireyin işe başladığı ilk günden itibaren istenilen şekilde oluşturulduğunda çalışan ile örgütün karşılıklı beklentilerinde çatışma olmayacak ve hoşnutsuzluğun en aza ineceği görülecektir. Hem bireyin hem de örgütün kazançlı çıkacağı bir psikolojik sözleşmeyle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması, iş tatmininde belirgin yükseliş görülmesi ve verimlilik artışı gibi olumlu değişiklikleri de beraberinde getirecektir (Dolu, 2011).

1.5.1.3. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden diğeri de bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi kişinin demografik özellikleridir.

1.5.1.3.1. Yaş

Örgütsel bağlılığın etkinliğine yönelik yapılan araştırmalara göre yaşın bağlılıkla doğrudan bir ilişkisi olduğu ve bireylerin yaşı arttıkça bağlılığının da arttığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bunun nedeni ise yaşa bağlı olarak iş bulma

imkânının azalması ve işi bırakmanın maliyetinin yükselmesi gösterilmiştir. Yaşı yüksek olan çalışanların genç çalışanlara oranla bağlılığının daha yüksek olmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Samadov, 2006):

- Bireylerin yaşının artmasıyla örgütteki kariyer olasılığı artmakta, daha iyi görevlere getirilmesi beklenmekte ve bu nedenle örgüte olan bağlılığı da artmaktadır.
- Yaşı yüksek olan çalışanlar alternatif işlere bakmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmakta ve örgüte bağlılıklarını devam ettirme düşüncesindedir.
- Yaşlı çalışanlar işlerinde kişisel deneyimlerine ve yeteneklerine gençlere göre daha fazla güvendikleri için iş tatminleri yüksektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın da artacağı ön görülmektedir.

1.5.1.3.2. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan ilk çalışmalar da erkeklerin kadınlara oranla örgütlerde daha fazla bulunması nedeniyle erkek çalışanlar üzerine yoğunlaşmıştır. İlerleyen zamanlarda ise kadın çalışan sayısının artmasıyla kadın cinsiyetinin de bağlılığı etkileyen faktörler içerisine alınması ve araştırmalara dâhil edilmesi kaçınılmaz olmuştur (Dolu, 2011).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgüte bağlılıklarının düşük olduğunu benimseyen araştırmacıların nedenlerini iki madde altında sıralamak mümkündür (Güllüoğlu, 2012; Samadov, 2006):

- **Kadın Çalışanların Ailesel Rollere Verdikleri Önem:** Kadın çalışanlar doğası gereği kendi ailesindeki görevinin erkeklerden daha fazla olması nedeniyle örgüte değer verememekte ve kariyerlerini ön planda tutamamaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar zaman sorununa bağlı olarak örgüte aidiyetlerinde ve bağlılıklarında zayıf kalmaktadır.
- **Kadınların İşgücüne Katılımlarının Önündeki Engeller:** Kadın çalışanların örgüt yaşantıları içerisinde birtakım engellerle karşılaştıkları gerçektir. Bu engeller; olumsuz davranışlar, zayıf iş gücüne yönelik ön yargılar, ailevi sorunların yol açtığı stres veya cinsiyet ayrımcılığı yapan insan kaynakları politikaları olabilmektedir.

Kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olabileceğini ifade eden araştırmacıların öne çıkardıkları sebepler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Güllüoğlu, 2012; Samadov, 2006):

- **Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır:** Araştırmalar neticesinde kadın çalışanların işlerini ve örgütlerini sık değiştirmekten hoşlanmadıkları ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak tek başına hayatını idame ettiren kadınların evli veya ayrı yaşayanlara oranla alternatif iş imkânlarına daha sıcak baktıkları görülmüştür.
- **Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Arttırmaktadır:** Kadın çalışanların herhangi bir örgütte işe başlayıp saygın statüye geç ulaşmasının nedeni erkek çalışanlara göre daha zor engellerle karşılaşmasıdır. Bu da kadınların erkeklerden daha çok özveride bulunduğunu göstermekte ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

1.5.1.3.3. Eğitim Düzeyi

Bireylerin eğitim düzeylerine bağlı olarak örgütten beklentileri ve gelecek planları da değişmektedir. Eğitime bağlı olarak çalışanlar arasındaki bakış açısı, olaylara karşı sergilenen tutumlardaki farklılıklardan rahatça gözlemlenebilmektedir. Eğitime önem veren örgütlerde çalışan düşük eğitimli bireyler, çalışma hayatı boyunca sahip oldukları eğitim düzeyini kendilerinde sürekli engel olarak görecektir ve örgüte olan bağlılıklarına olumsuz yansıtacağı düşünülmektedir.

Çalışanlardan eğitim seviyesi yüksek olanlar, sahip oldukları mesleğe yönelik kariyerlerini ön planda tuttukları için örgütün hedeflerini ikinci sıraya koyabilmede rahat davranmaktadır. Ayrıca eğitim seviyelerine güvendikleri için farklı iş imkânları fazla olacağından örgüte bağlılıkları düşük olacaktır. Örgüt içerisinde eğitim seviyesi düşük olan çalışanların motivasyonu daha kolay sağlanmaktadır. Bu tür çalışanın beklentisi az olup, beklentisinin karşılanma durumu daha yüksek ve kolaydır. Ancak çalışanlarda eğitim seviyesinin artmasıyla beraber beklentileri de artacağı için bu bireylerin memnuniyeti de doğal olarak zordur. Bu bağlamda eğitim seviyesinin artmasıyla örgütsel bağlılığın azalması kaçınılmaz olacaktır (Pınar, 2020; Güllüoğlu, 2012).

1.5.1.3.4. Medeni Durum

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre medeni durumun örgüte bağlılıkta etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Evli olan çalışanların, maddi kaygılar, ailelere karşı yüklenilen sorumluluklar, işsiz kalma tehlikesi gibi nedenlerden dolayı örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğu grlmektedir. Bu nedenle evli çalışanların işe devamlılıkları bekr çalışanlara göre daha fazladır. Evli olmayan bireylerin evli olanlara kıyasla alternatif işe olanaklarını değerlendirmeleri daha etkin olup örgüte bağlılıklarında zayıflık açıkça grlmektedir. Evli kadın çalışanların işe yüklerinin ve ailevi yükümlülüklerinin artmasıyla örgüte bağlılık dereceleri olumsuz etkilenecektir (Pınar, 2020; Güllüoğlu, 2012).

1.5.1.3.5. Kıdem

Çalışanın rgtteki hizmet süresi de bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Bireylerin rgtteki kıdemleri, mevkileri arttıkça işe tatminlerinin yüksek olması beklenmektedir. Örgütten ayrılması durumunda tüm bunların boşa gideceği düşüncesi hkim olup mevcut örgüte daha fazla bağlılık gösterecektir. Kıdeme bağlı olarak artan kazançlar ile örgütsel bağlılığın artışı da beklenmektedir (Cohen, 1993).

1.5.1.3.6. Irk

Araştırmalar sonucu çalışanların bağlı oldukları ırklara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin de farklı olduğu gözlemlenmiştir. Irk faktörünün örgütsel bağlılığa etkisinde kültürün önemi büyüktür. Farklı ırklara sahip milletlerde, her ırkın kendine özgü hayat tarzı, işe alışkanlıkları, birikim ve harcama eğilimleri, eğitim seviyeleri, insani duyguları, dinsel eğilimleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı şekillerde meydana çıkmasına sebep olmaktadır (Samadov, 2006).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık yalnızca bireyin kişisel özelliklerden etkilenmemekte olup işe ve çalışma hayatına dair değerleri de barındırmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın örgütsel faktörler ile ilişkisinin yüksek olduğu benimsenmektedir. Araştırmalar alt kıdemlerdeki çalışanlar için yaş, medeni durum, cinsiyet gibi kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini gösterirken, yüksek unvan ve statüdeki çalışanlar için ise örgütsel özelliklerin daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (elik, 2017). Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

1.5.2.1. Ücret

Ücret, piyasa koşullarına göre örgüt tarafından çalışanlara maddi ihtiyaçlarının karşılanması için verilen ve örgütsel bağlılığa etkisi yüksek olan bir kavramdır. Ücret çalışan için örgütün takdiri doğrultusunda belirlendiğinden örgütsel faktör olarak benimsenmektedir. Alınan ücret düzeylerinin çalışanların işi bırakmasına etki eden en önemli unsur olduğu da çalışmalar tarafından ortaya konmuştur. Alınan ücretin işinin karşılığı olmadığını düşünen işgörenlerde kendini işe verememe, iş kalitesinde azalma ve sürekli işten ayrılma düşüncesi yer edinmektedir. Bu nedenle ücrete bağlı olarak örgüte bağlılık düzeyi farklılık gösterecektir (Sert, 2010).

1.5.2.2. İş Niteliği ve Önemi

Örgüt içinde ve dışında insanların hayatları üzerine etkisi olarak benimsenen işin önemi, verilen işin içeriğine ve kapsamına göre değer kazanmaktadır. İşin geniş kapsamlı olması örgüte olan bağlılığı artıracaktır. Araştırmalar sonucu işin niteliğinin genişlemesiyle bireye ödenen ücretin artacağı ve buna bağlı olarak da örgüte olan bağlılığın kuvvetleneceği düşünülmektedir. Örgütte bireylerin farklı işlerde çalıştırılmasıyla beceri ve potansiyellerinin artması sağlanabilir. Bu durumda çalışanın tatmin edilmesi kolaylaşacağı ve örgütteki verimliliğinin artışı sağlanacağı öngörülmektedir. Ayrıca iş yükünün ağır ve stresli olduğu birimlerde çalışan bireylere, ek prim, avans gibi ödemelerin yapılması çalışanın işinin ne kadar önemli olduğu bilincine varmasına destek olacak ve daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Sonuçta işgörenin yaptığı işin örgüte olan etkilerini görmesiyle aidiyet ve sorumluluk duygusunda artış olacak ve işgörenin örgüte olan bağlılığı olumlu yönde değişecektir (Dolu, 2011).

1.5.2.3. Yönetim ve Liderlik

Yönetim, örgütte yöneticinin kendisine bağlı çalışanları istenilen hedef doğrultusunda yönlendirerek belirlenen amaca ulaşmak için uyguladığı yöntem veya iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir. Bu yöntem veya tarz, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin oluşumunda önemli yer etmektedir. Bu nedenle yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların örgüt hedeflerine ve değerlerine bağlılık seviyesini etkilemektedir. Yöneticisinin veya liderinin uyguladığı tarz ve yöntem ile bağdaşan, çatışmaya girmeyen çalışanın bağlılık düzeyi yüksek olacaktır (Evren, 2017).

Örgüt içindeki kültürün oluşması ve korunarak devam ettirilmesinde yöneticilerin rolü büyüktür. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel bağlılığı destekleyecek ve geliştirecek örgüt kültürü için çalışması, bu bilinci çalışanlarına aktarabilmesi önemlidir. Örgütün desteğini sürekli hisseden çalışanlar da kendini örgüte karşı sorumlu ve borçlu hissedeceklerinden dolayı duygusal etkileşimle birlikte örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bazı durumlarda yöneticiler, çalışanlara destek olarak işlerinde kendi kendilerine karar alma yetkisini devretmektedir. Bu sayede çalışanların daha istekli ve örgütle özdeşleşmiş olarak örgüte bağlılıklarının da gelişmesini beklemektedir (İnce ve Gül, 2005; Adair, 2004).

1.5.2.4. Örgüt Büyüklüğü

Örgütlerin küçük veya büyük ölçekte olması örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel faktördür. Örgütlerin büyüklüğünün önemli göstergesi ise çalışan sayısıdır. Çalışan sayısı yüksek olan örgütlerin sunduğu imkânlar nedeniyle büyük örgütlerde bağlılık yüksek olmaktadır. Küçük ölçekteki örgütlerde ise çalışan sayısının az olması çalışanlar arasındaki bağın kuvvetli, dayanışmanın sağlam olmasına etki edeceği düşünülmektedir. Bu tarz etkenler nedeniyle örgütsel bağlılık örgütlerin büyüklüğünden etkilenir denilmektedir (Güllüoğlu, 2012; Güçlü, 2006).

1.5.2.5. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisindeki bireylerin, örgüt yöneticileri tarafından adil yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi konularda doğru olan sürecin izlenmesi örgütsel adaleti oluşturmaktadır. Bu faktöre göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt yönetimi tarafından kendilerine haksız, adaletsiz davranıldığını düşünmeye başladıkları zaman buna mutlaka tepki gösterir. Aynı şekilde örgüt tarafından hak edilen davranışları görmek de örgütün çalışanlarla saygılı ve adaletli şekilde ilgilenildiğini gösterecektir. Bu tutumlar bireylerin örgütsel adaletle olan güvenini sağladığından örgütsel bağlılığa da olumlu katkıda bulunur (Dolu, 2011; Balay, 2000).

Örgütsel adalet işin niteliği ve ücret düzeyi gibi kişisel etkenlerde bireylerin memnuniyetini sağladığı gibi, yöneticilerin adil olması da çalışanlarda adil yönetilme hissi bırakacaktır. Bu nedenle yönetimin adil olduğunu düşünen bireyler, örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla gayret gösterecektir. Örgütte adil yönetim

olmadığına inanan bireyler ise örgütle çatışma içine girip örgüte karşı tutum sergileyebilmektedir (Can, Asan ve Aydın, 2006).

1.5.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüte ait karakteristik özellikleri belirleyen, örgütteki çalışanların davranışlarına yön veren değerler, kurallar ve inançların tamamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütteki işlerin işleyiş şeklini yansıtmaktadır. Başka bir deyişle örgüt kültürü bireylerin davranışlarına şekil veren değerler bütünüdür. Örgüt kültürü sağlam olan işte çalışanların, ait olduğu örgütün kültürünü benimsemesi ve örgütün bir parçası olma isteğinin artması kaçınılmazdır. Ayrıca örgütü ile kendini özleştiren çalışanlar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran en önemli etkenlerdendir. Bu nedenle çalışanların ait oldukları örgütün kültürüne katkı sağlayacak şekilde örgüt amaçlarına yönelmeleri desteklenmeli, örgütsel bağlılığın artması sağlanmalıdır (Dinçer, 1998; Dolu, 2011).

1.5.2.7. Takım Çalışması

Takım; “meslek, davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020). Örgüt içerisinde takımlar genellikle örgüt düzenine, sınıflandırmasına bağımlı olmadan aynı görev ve amaç için birleşen çalışanlardan oluşmaktadır. Bu takımı oluşturan bireylerin aralarındaki uyum örgüte duyulan aidiyet hissini etkilemektedir. Örgüte ait olma hissi artan bireylerin örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Ayrıca takım içerisinde alınan kararların birlik beraberlik altında alınması ve takımın örgüt tarafından değer görülmesi örgütsel bağlılığa olumlu etki etmektedir (İnce ve Gül, 2005; Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995).

1.5.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Örgütte görev alan bireylerin yaptığı işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda rol belirsizliği meydana çıkmaktadır. Çalışandan istenen veya beklenen işlerin açıkça aktarılmaması sonucunda rol belirsizliğinden bahsedilebilir. Bu durumda çalışanda stres, belirsizlik, iş doyumunda azalış gibi sorunlar görülmektedir. Rol belirsizliğine bağlı olarak çalışanın örgütsel bağlılığında zayıflama görülebilir (Sert, 2010).

Çalışanın örgüt içerisinde işini yaptığı esnada örgüt içerisinde farklı talepler gelmesiyle rol çatışması denilen uyumsuzluk oluşmaktadır. Rol çatışması oluştuğunda birey ilk görevini yaparken diğer görevini yapmakta zorlanacaktır. Araştırmalar sonucunda rol belirsizliğinin örgüt kaynaklı olgulardan oluştuğu, rol çatışmasının ise belirli ölçüde çalışan kaynaklı olduğu ifade edilmektedir (Sert, 2010).

1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireylerin ait oldukları örgütlere karşı duydukları bağlılık hissini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra örgüt dışı faktörler de vardır. Bu faktörlerden başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır;

1.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik bireyin mesleğine duyduğu bağlılıkla ilgili olup çalışanın mesleğini benimsemesi, değerlerini kabul etmesi anlamına gelmektedir (Samadov, 2006). Shafer ve diğerleri (2002) profesyonelleri tanımlarken şu özellikleri sıralamaktadır (akt, Evren, 2017);

- Kendi işleriyle ilgili aktivitelere katılma, derneklere üyelik ve ekipleşme ruhunu taşıma,
- Sosyal sorumluluk taşıma,
- Şahsi kurallarına inanma,
- Kendini yönetebilme.

Profesyonelleşmenin olumsuz etkilerinin önüne geçmek için, kariyer olanaklarını artırma, bireylere özerklik imkânı verme, bireyin işi ile örgütsel değerleri bağdaştırma gibi stratejiler belirlenmelidir (Evren, 2017).

1.5.3.2. Alternatif İş İmkânları

Bireylerin örgütsel bağlılıklarına etkisi olan örgüt dışı faktörlerden birisi de farklı iş olanaklarının olmasıdır. Yeni iş bulma olanakları işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde örgütsel bağlılığa doğrudan etki etmektedir. İstihdam veya yeni iş imkânları bireye özgü olmayıp örgütün bulunduğu sektörün durumu ve küreselleşen dünya şartlarıyla da ilişki halindedir. Araştırmalara göre yeni iş imkânlarının az olması bireyin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Alternatif iş olanaklarının az olduğu kriz

dönemlerinde bireylerin işsiz kalma korkusunun da eklenmesiyle örgütsel bağlılığın artması doğal olacaktır (Sert, 2010).

1.5.3.3. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu ve Hukuki Ögeler

Faaliyetlerine devam eden örgütler bağlı buldukları ülkenin sosyo-ekonomik durumundan etkilenmektedir. Ekonomik sorunlar yaşayan bir ülkenin örgütleri ve örgüt çalışanları belirsizlikler nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda kayıp yaşayabilmektedir. Ülkenin vergi, enflasyon, siyasi gelişme ve hukuki düzenleme gibi değişenleri örgütü bu ortama uygun davranmaya yönlendirecektir. Dolayısıyla örgüt bireyleri bu durumdan iyi veya kötü etkilenecektir. Sosyo-ekonomik bakımdan sağlam ve belirsizliğin olmadığı ülkelerde çalışan örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir (Güner, 2007).

İş hayatında örgüt üyelerini doğrudan etkileyecek hukuki düzenlemeler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Bireyle örgüt arasındaki sözleşmelere yönelik değişimler bireyin bağlılığının olumlu ya da olumsuz etkilenmesine neden olacaktır (Güner, 2007).

1.5.3.4. İşsizlik Oranı

İşsizlik, “işsiz kalma iş bulamama durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020). Ekonomik şartlar dâhilinde çalışmak istediği halde iş bulamayanların oluşturduğu işsizlik durumu tüm örgütleri ve örgüt bireylerini ilgilendirmektedir. Araştırmalar ülkenin işsizlik durumunun örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. İşsizlik oranının fazla olduğu ülkelerde iş bulmuş ve çalışan bireyler bu durumun değerini daha iyi bilip çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Ayrıca işiyle ilgili sorunları olsa da işsizlik korkusu nedeniyle bireylerin örgütlerine bağlı kalma durumları bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüte bağlılığı zorunlu olsa da yüksektir. Ters durumda ise bireyler farklı iş olanaklarını takip ederek, bu fırsatları değerlendirmek için daha istekli olabilmekte ve örgüte bağlılıklarında azalma görülmektedir (Güner, 2007).

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bireyin örgüte olan bağlılığının derecesine göre farklılık göstermektedir. Bireylerin örgütlerine olan bağlılık seviyeleri farklılaştıkça, onların örgüte yönelik davranışları da değişmektedir. Literatürde yapılan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığın sonuçları olumlu ve olumsuz olarak ele alınmış, bazı araştırmalarda ise düşük, ılımlı ve yüksek olarak incelenmiştir. Bu araştırmada örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, ılımlı ve yüksek olarak kaleme alınmış ve aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Bireylerin tecrübelerinin güçlü fakat özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bir boyuttur (Gürdoğan, 2018). Düşük örgütsel bağlılığın sonucuna göre bireyin kendini örgütüne bağlayan eğilimlerinde ve tutumlarında eksiklikler olduğu görülmektedir (Balay, 2000). Bağlılık düzeyinde eksiklik veya düşüklük olan bireyde; mesleki gelişiminde yavaşlık, dedikoduyla beraber artan kişisel maliyetler ve örgütün amaçlarını etkileyecek ayrılma ihtimalleri görülecektir. Başka bir ifadeyle ise bireyde işe vaktinde gitmeme, sadakatsizlik, niteliksiz iş, illegal faaliyetler gibi örgütü olumsuz etkileyecek unsurlar düşük bağlılık sonucunda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000). Örgüt ise bu olumsuzluklardan, zararı sabit tutarak, morali artırarak, yeni bireyleri işe alarak, etkisiz ve zararlı performansı engelleyerek kurtulmaya çalışmaktadır. Bu bağlılıkta örgüt ve birey için olumlu denilecek sonuçlar da görülmektedir (Balay, 2000). Bu bağlılık türüne göre çalışanın yaratıcılığı, özgünlüğü ve yeniliklere açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca çalışanın düşük düzeyde örgüte bağlılığından dolayı farklı iş imkânlarını araştıracağından insan kaynaklarının daha aktif kullanılmasına katkıda bulunacaktır (Randall, 1987).
- **İlmlı Örgütsel Bağlılık:** Bireyin kısmen örgüte bağlılık gösterip örgütle tamamen özdeşleşemediği, bağlılığın tam olmadığı bir boyuttur (Balay, 2000). İlmlı bağlılık boyutunda bulunan bireyler, örgütün kendilerini değiştirmesine karşı çıkmakta ve örgütten farklı kimliklerini koruma çabasına girmektedir. Bu boyutta çalışanlar örgütün bazı değerlerini kabul ederek örgütün beklentilerini karşılarken, örgütle bütünleşmeyi ve kişisel değerlerini korumayı da sürdürmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanlar sınırlı kariyer ve gelişme fırsatlarıyla karşılaşır, örgütsel sınıflar arasında uzlaşmada zorlanır.

Örgüt açısından olumsuz sonuçlar ise, bireyin rol üstü davranışlarının kısıtlanması, örgütsel istekler ile iş dışı isteklerin dengelenmemesi ve örgütsel etkinlikteki düşüş olasılıklarıdır. Bu bağlılık düzeyinde örgütte, bireyin artan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği ve yüksek iş tatmini gibi olumlu sonuçlar görülebilmektedir (Balay, 2000).

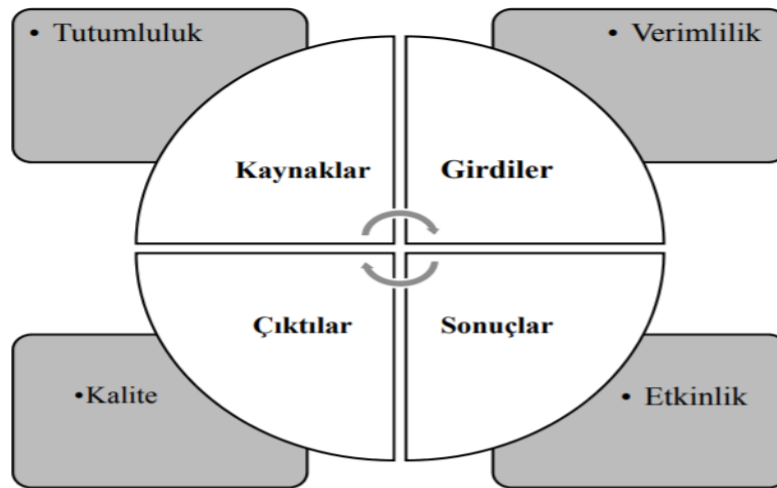
- **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılığa göre kişinin kendisinde örgüte bağlayan güçlü tutumlar ve duygular yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, bağlılığı düşük olan bireylere göre örgüte aidiyet düzeyleri fazla olup performansları ise belirgin düzeyde farklı olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu bağlılık türünde bireylerin kişisel beklentileri ile mesleki gelişimleri istedikleri düzeydedir. Çalışanların davranışları örgüt tarafından ödüllendirilmekte ve buna bağlı olarak da çalışanın iş yapma tutkusu yüksek seviyede olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık bazen çalışanın bireysel gelişmesini sınırlamakta, örgüt içerisindeki değişime direnç göstermesine yol açmaktadır. Ayrıca çalışanın sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim yaşamasına, arkadaş ilişkilerinde zayıflamaya neden olabilmektedir (Balay, 2000). Yüksek bağlılık düzeyi bazen de örgüt için insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esnemenin yüksek oluşu, örgüt adına illegal ve ahlaki olmayan davranışların meydana gelmesi gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Buna karşın örgüt içinde güvenli ve dengeli işgücünün oluşumu, bireyin örgütün taleplerini kabul etmesiyle üretimin artması, artışı yüksek performans anlayışı gibi nedenlerle örgüte olumlu yansımaları da olmaktadır (Balay, 2000).

II. BÖLÜM: FİRMA PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

II. Bölümde performans kavramı ve firma performansı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Literatürde yer alan ifadeler ve görüşler doğrultusunda atıflar yapılmıştır.

2.1. Performans Kavramı

Performans, dilimize Fransızca ve İngilizce “performance” kelimesinden gelmekte olup, söz konusu kavramın; yapmak, uygulamak, yürütmek, başarı, başarımlık, kapasite gibi birçok farklı anlamı bulunmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020; Şentürk, 2018). Herhangi bir şeyi başarmak, zamanla olgun duruma getirmek ve çaba sarf etmek gibi eylemleri ifade etmektedir (Şentürk, 2018). Performans, hedeflenen ölçütler doğrultusunda ortaya konulan ürün veya ürünler olarak tanımlanmaktadır (Pugh, 1991). Bu ürünler; hizmet, düşünce veya mal türünden olabilmektedir (Başaran, 1982). Bununla birlikte çalışanların kabiliyeti ve motivasyonu arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak da ortaya çıktığı söylenmektedir. (Torrington ve Hall, 1995). Literatürde performans kavramı işletmeler açısından incelendiğinde birçok farklı boyutu vardır. Fakat bu çalışmada performansın tutumluluk, verimlilik, kalite ve etkinlik olmak üzere dört boyutu incelenmiştir. Bu boyutların birbiriyle ilişkisi Şekil 7’de verilmiştir (akt. Tül ve Çemberci, 2019).



Şekil 7: Performans döngüsü
Kaynak: Tül ve Çemberci, 2019

- **Tutumluluk Kavramı**

Küreselleşen işletmelerin yönetim anlayışının değişmesi performans kavramını ve boyutlarını değişikliğe uğratmıştır. Buna rağmen tutumluluk geçmişten bugüne dek önemini hiç kaybetmeyen ve değişikliğe uğramayan bir performans boyutudur (Akal, 2005). Tutumluluk, kaliteden ödün vermeden ürün ya da hizmetin en düşük maliyetle elde edilmesidir. Tutumluluk ve verimlilik kavramları birbiriyle bağlantılıdır. Tutumluluk, girdilerin maliyetini en aza düşürmesinden ötürü verimliliğe katkı sağlamaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997).

- **Verimlilik Kavramı**

Verimlilik, “yatırılmış sermayenin, bir kuruluşun veya bir yatırımın gelir sağlayabilme olanağı, rantabilite” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020). Teknik anlamda ise “üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanmaktadır (Büyük, Erdem ve Deniz, 2013). Verimliliğin asıl amacı daha az girdi kullanarak daha fazla çıktı sağlamaktır (Dığıta, 2018). Bu sayede kârlılık ve marjinal faydanın yükselmesi beklenmektedir.

- **Kalite Kavramı**

Sübjektif bir kavram olan kalite, Latince “qualis” kelimesinden gelmektedir (Mikdan, 2020). Kalite, bir işletmenin ürünlerinde ya da hizmetlerinde kusursuzluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. Burada unsur ürünlerin veya hizmetlerin; müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak, kullanıma uygun hale gelecek ve kaynakları etkin kullanılmasını sağlayacak yeterliliğe sahip olmasıdır (Bayyurt, 2007).

- **Etkinlik Kavramı**

Etkinlik, işletmelerin hedeflerine ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir. İşçilik, hammadde, araç-gereç ve diğer girdilerin önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda ne ölçüde verimli veya yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme boyutudur (Yükçü ve Atağan, 2009).

2.2. Firma Performansı

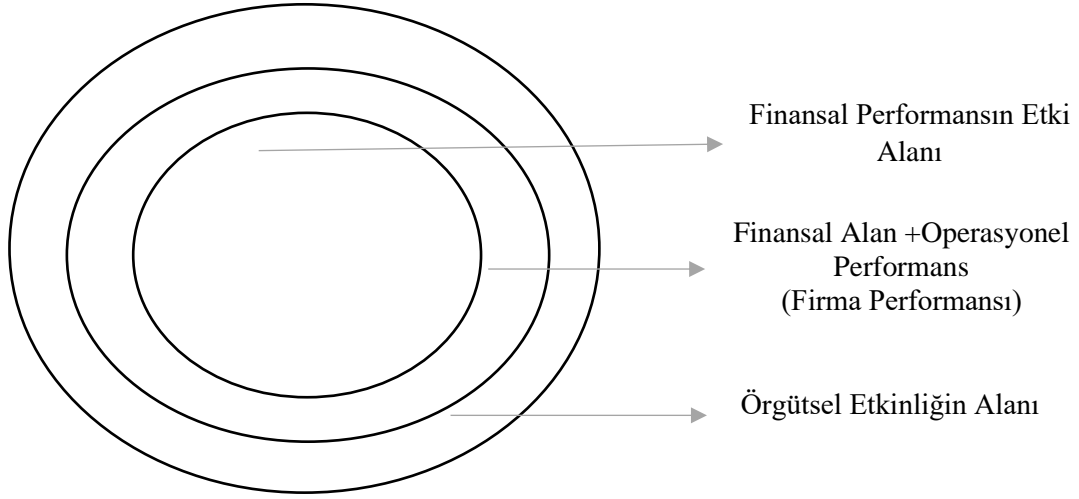
Firma performansına genellikle yönetimle ilgili yapılmış araştırmalarda rastlamak mümkündür. Modellerde ise çoğunlukla bağımlı değişken olarak tercih edilmiştir. Literatürde çok fazla üzerinde durulan bir kavram olsa da tanımı ve ölçümü hakkında fikir birliği yoktur (Taouab ve Issor, 2019).

Firma performansı, Akgün, Keskin ve Byrne (2009) tarafından işletmelerin pazar payının ve satış miktarının yükselmesi.; Hart ve Banbury (1994) tarafından finansal ve operasyonel faktörlerinin bir araya gelmesiyle oluşan çok basamaklı bir yapı.; Porter (1991) tarafından işletmelerin başarı seviyesi.; Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından işletmelerin ekonomik hedeflerine ulaşması.; Tül ve Çemberci (2019) tarafından da girdilerin etkin ve verimli şekilde kullanılması sonucu belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerin stratejik hedeflere ulaşmasının bir ölçüsü olarak kabul edilen firma performansı ölçütleri, önceden belirlenmiş hedeflere ne derece yaklaşıldığının gösterilmesine yardımcı olmaktadır (Çolak, 2012; Cingöz, 2011). Ayrıca işletmelerin sürdürülebilir ve rekabet içinde olması için gereksinimlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Griffin, 2003). Fakat firma performansının nasıl ölçüleceği sorusu günümüzde hâlâ araştırmacılar arasında en çok tartışılan konulardan birisidir (Keskin, Zehir ve Ayar, 2016). İşletmelerde kabul edilen performans ölçme kriterleri genellikle süreçlerden çok sonuca odaklı olması nedeniyle yöneticiler ve akademisyenler firma performansını ölçme yöntemleri üzerine ortak bir karara varamamıştır (Üstün, 2015).

Eski dönemlerde firma performansı ölçümleri genellikle finansal veriler kullanılarak gerçekleştirirken, ilerleyen zamanlarda finansal verilerin tek başına yetersiz olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle günümüzde firma performansı kapsamında finansal performans ölçümlerinin yanı sıra finansal olmayan performans ölçümlerinin üzerinde de çok fazla durulmuştur.

Venkatraman ve Ramanujam (1986) “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches” adlı çalışmasında firma performansının ölçülmesi için finansal performans, finansal ile operasyonel (finansal olmayan) performans ve örgütsel etkinlik olmak üzere 3 etki alanının olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 8: Firma performansının kapsamı

Kaynak: Venkatraman ve Ramanujam, 1986

Şekil 8’de görüldüğü üzere finansal performans ve operasyonel (finansal olmayan) performans bir bütün olarak örgütün etkinliğini ortaya koymaktadır (Topal, 2020). Venkatraman ve Ramanujam (1986) performansın etki alanlarının tespiti, ölçülmesi ve değerlendirilmesi işletmelerin stratejik karar verme sürecinde çok önemli bir yere sahip olacağını ifade etmiştir.

2.2.1. Finansal Performans

Finansal performans, kâr amacı güden işletmelerde finansal oranlar kullanılarak belirlenen hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu, Uluköy ve Akçi, .2014). Başka bir ifadeyle ise bir işletmenin kârlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme kabiliyetini göstermektedir (Karatepe, 2008).

Finansal Performans nicel ve objektif yapıya sahip olmasından ötürü en çok tercih edilen ölçütlerden birisi olmuştur. Finansal performansın ölçümündeki en temel yaklaşım ise finansal tablolar analizidir. Finansal tablolar analizinde işletmenin bilanço, gelir tablosu ve diğ. mali tabloları kullanılmaktadır. Bu tablolar işletmenin

kârlılığı, likidite durumu gibi konularda yorum yapma imkânı sunmaktadır. Finansal tablolar analizlerinin asıl amacı ise yöneticilere işletmenin mali durumu ve gelişimi hakkında bilgiler vermektir. Ayrıca işletmenin geçmiş dönemdeki finansal verileriyle şu anki verileri karşılaştırılarak gelecekle ilgili tahminler yapılmasını sağlamaktır (Uluköy, 2012).

Eski dönemlerden bugüne dek finansal performansın ölçümüyle ilgili birçok farklı teknik ortaya atılmıştır. Tekniklerin çeşitliliğinden dolayı hesaplamasında ve amaçlarında farklılıklar olmuştur. Bu bağlamda finansal performansın ölçüm teknikleri geleneksel ve modern olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Geleneksel ölçüm metodu muhasebe temelli ölçütlerle ifade edilirken, modern ölçüm metodu ise değer temelli ölçütlerle vasıflandırılmaktadır (Şenol, 2019). Şenol (2019) çalışmasında muhasebe temelli ölçütleri; varlıkların kârlılık oranı (ROA), öz sermaye kârlılık oranı (ROE), yatırılan sermaye getirisi oranı (ROIC) ve hisse başına kâr oranı (EPS) olarak ele alırken, değer temelli performans ölçütlerini ise ekonomik katma değer (EVA) ve piyasa katma değeri (MVA) olarak sınıflandırmıştır.

- **Varlıkların Kârlılık Oranı (ROA)**

Günümüzde en çok tercih edilen finansal performans ölçütlerinde biri olan varlıkların kârlılık oranı, “firmaların ulaşılmış oldukları büyüklük ile sağladıkları verimin ölçülmesinde kullanılan bir oran” olarak ifade edilmektedir (Çetenak, 2012). Varlıkların kârlılık oranı “aktif kârlılık” olarak da adlandırılmaktadır.

$$ROA = \text{Net Kâr} / \text{Toplam Aktifler}$$

- **Öz Sermaye Kârlılık Oranı (ROE)**

Öz sermaye kârlılık oranı, “ortakların şirkete kaynak olarak bırakmış oldukları tüm varlıklarını hangi oranda etkin kullandığını gösteren bir oran” olarak ifade edilmektedir (Senal, Ateş ve Acar, 2013). Bir işletmenin öz sermaye kârlılık oranının yüksek olması sahip olduğu kaynaklarını verimli kullandığı anlamına gelmektedir (Buhur, 2015).

$$ROE = \text{Net Kâr} / \text{Öz Sermaye Toplamı}$$

- **Yatırılan Sermaye Getirisi Oranı (ROIC)**

Yatırım yapılan sermayenin getirisi, “bir yatırımı gerçekleştirilmek için kullanılan toplam sermayenin getirisini gösteren bir kârlılık oranı” olarak ifade edilmektedir (Çetenak, 2012). Başka bir deyişle, bir işletmenin gelir sağlamak için fonlarını ne derece kullandığını göstermektedir.

$$ROIC = (Faaliyet Geliri_t (1 - Vergi Oranı)) / (Yatırılan Sermayenin Defter Değeri_{t-1})$$

- **Hisse Başına Kâr Oranı (EPS)**

Hisse başına kâr oranı, bir firmanın “net kârının fiili dolaşımdaki hisse senetlerine oranı” olarak ifade edilmektedir. Firmaların rakiplerine göre gücünü karşılaştırmak ve performansını takip etmek için kullanılır. Firmalar karşılaştırılırken hisse başına kâr oranı daha yüksek seviyede olan firma daha güçlü olarak değerlendirilir (Borsa Rehberi, 2021). Yatırım yapacaklar açısından da son derece önemli bir unsurdur. Bu oran sayesinde yatırım yapılacak işletmenin faaliyetlerinin yeterli gelir sağlayıp sağlayamadığı saptanabilmektedir (Çetenak, 2012).

$$EPS = Net kâr / Hisse Senedi Sayısının Ağırlıklı Ortalaması$$

- **Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa katma değeri (MVA)**

Ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri yöneticilerin buyruğunda olan kaynakları uygun bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını tespit eden finansal performans ölçümleridir (Ehrbar, 1999).

Ekonomik katma değer; “bir firmanın belirli bir yıldaki, düzeltilmiş vergiler sonrası net işletme kazancı ve toplam sermaye maliyeti arasındaki fark” olarak ifade edilmektedir (Fındık, 2013).

$$EVA = Vergi Sonrası Net Faaliyet Geliri - (Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti x Yatırılan Sermaye)$$

Piyasa katma değeri, “bir firmanın piyasadaki değeri ile sahip olduğu mevcut sermayesi arasındaki farka eşit olmakla birlikte firma yönetiminin belirli kaynaklarla neler başarabildiğinin bir göstergesi” olarak tanımlanmaktadır (Kıracı ve Asker, 2018).

$$MVA = (Pay Senedi Sayısı * Pay Senedi Fiyatı) + (Borçların Piyasa Değeri)$$

(Not: Formüller Şenol'un (2019) çalışmasından alınmıştır.)

Aşağıdaki Tablo 2’de finansal performans ölçütlerinin avantajları ve dezavantajları verilmiştir

Tablo 2: Finansal performans ölçütlerinin avantajları ve dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none">• Objektif ve kesin sonuçlar gösterir• İşletmenin performansına bütünsel bir bakış açısı sağlar• İşletmenin stratejik başarısını gösterir• Risk alabilme durumunu gösterir• Rekabet avantajı sağlar	<ul style="list-style-type: none">• Gelecekle ilgili tahmin konusunda yetersizdir.• Ölçütler kısa vadeli ve içe dönüktür.• Sorunun kaynağı hakkında doğrudan bilgi vermemektedir.• Müşteri veya çalışan memnuniyeti gibi unsurları ölçmede yetersizdir.• Kısa vadeli hedeflere yöneliktir.

Kaynak: Coşkun, 2005

2.2.2. Finansal Olmayan Performans

Önceki dönemlerde iş verenler genellikle muhasebe temelli ölçümler tercih etmiştir. Ancak küreselleşen iş dünyasında rekabetin ve esnekliğin artması muhasebe temelli ölçümleri yetersiz kılmıştır. Bu doğrultuda finansal performans ölçümleriyle birlikte finansal olmayan performans ölçümlerinin kullanımı zorunlu hâle gelmiştir (Stede, Chow ve Lin, 2006).

Niteliksel ölçüm parametreleri olarak da ifade edilen finansal olmayan performans ölçümlerinde muhasebe temelli ölçütler kullanılmamaktadır. Bu nedenle finansal olmayan performans ölçütleri nicel verilerle ifade edilmemektedir (Mohammed, 2020).

Finansal olmayan performans ölçütleri literatürde çeşitli başlıklar altında incelenmiştir. Stivers, Covin ve diğ. (1998) “How Nonfinancial Performance Measures Are Used” adlı çalışmasında finansal olmayan performans ölçütlerini aşağıdaki Tablo 3’teki gibi sıralamıştır;

Tablo 3: Finansal olmayan performans ölçütleri

Finansal Olmayan Performans Ölçütleri	İçerikler
Müşteri Hizmetleri	Müşteri Memnuniyeti
	Teslimat Performansı/Müşteri Hizmetleri
	Ürün/Süreç Kalitesi
	Hizmet Kalitesi
Pazar Performansı	Pazarlama Etkinliği
	Pazar Büyümesi
	Pazar Payı
Hedef Başarısı	Üretkenlik
	Çevresel Uyum
	Stratejik Başarı
Yenilik	Yeni Ürün Geliştirme
	Üretim Esnekliği
	Teknolojik Yetenek
	Ar-Ge Üretkenliği
Çalışanlar	Yenilik
	Çalışan Memnuniyeti
	Personel Devir Hızı
	Eğitim/Öğretim
	Temel Yeterlilik
	Tanınma
	Moral/Firma Kültürü

Kaynak: Stivers, Covin ve diğ., 1998

Tablo 3’te görüldüğü üzere finansal olmayan performansın ölçütleri birtakım verilerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu veriler örgütlerin prensiplerine göre şekillenmektedir. Her işletmenin kendine has prensipleri olması nedeniyle finansal olmayan verilerin ölçülmesi ve değerlendirmesine yönelik ortak bir yaklaşım bulunmamaktadır (Durgut, 2017).

Finansal olmayan performans ölçütleri maddi olarak ölçülemeyen kriterler olarak ifade edilmektedir. Günümüzde işletmelerin en çok tercih ettiği finansal olmayan performans ölçütü ise müşteri memnuniyetidir (Tek ve Gümüş, 2006). Ayrıca işletme sahipleri; ürün/süreç kalitesi, çalışan memnuniyeti ve pazar payı ölçümlerine de aşırı derece önem vermektedir. Finansal olmayan ölçütlerin finansal ölçütlerle birlikte tercih edilmesinin en önemli nedeni ise finansal olmayan verilerle gelecekteki finansal verileri tahmin etmenin daha kolay olmasıdır (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000). Aşağıdaki Tablo 4’te finansal olmayan verilerin işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar verilmiştir.

Tablo 4: Finansal olmayan verilerin işletmelere avantajları ve dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin imajı üzerinde olumlu etki • Rekabet avantajı sağlama • Yeni müşteri sayısını önemli ölçüde artırma • Mevcut müşterilerin işletmeye bağlılığını artırma 	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetin yüksek olması ve zaman kısıtlılığı • Karşılaştırma ve değerlendirme zorluğu • Ölçüt sayısının çok fazla olması nedeniyle ölçümlemenin bozulması • Sebep-sonuç ilişkisinin eksikliği • İstatistiksel güvenilirliğin eksikliği

Kaynakça: Durgut, 2017

Sonuç olarak finansal performans ölçütlerinin kısa vadeli, içe dönük, gelecekle ilgili tahmin etme konusundan zayıf ve müşteri memnuniyeti gibi unsurları ölçmede yetersiz olması nedeniyle finansal olmayan performans ölçütlerine ilgi son derece artmıştır. Ancak finansal performans ölçütleri kâr amacı güden örgütlerde yöneticiler için önemli bir araç olmaya devam edecektir (Coşkun, 2005).

III. BÖLÜM: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

III. bölümde kuşak kavramı, Jenerasyonel sistemler teorisi, popüler kuşaklar ve popüler kuşaklarda çalışanların örgütsel özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Literatürde yer alan ifadeler ve görüşler doğrultusunda kuşaklarla ilgili atıflar yapılmıştır.

3.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumunun felsefe bilimler sözlüğünde; Kuşak, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2020). Türk Dil Kurumunun toplum bilimleri sözlüğünde ise kuşak, “yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın ve jenerasyon” olarak ifade edilmiştir (TDK Sözlükleri, 2020). Kuşak kavramı; doğum yılı aralıkları aynı olan, emsal iktisadi ve siyasi olayları yaşayan, benzer gelenek ve kültürü benimseyen, ortak deneyimlere ve düşüncelere sahip olan gruplardır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000).

Her kuşak döneminde toplumu etkileyen siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmeler ve benzeri hadiselerin olduğu birçok kaynakta ifade edilmiştir. Yaşanılan olayların, yeniliklerin ve değişimlerin etkisiyle bir kuşak sona erip yerini yeni bir kuşağa bırakmaktadır. Kuşakları, İstanbul’un fethi ile başlayan Yeni Çağ’ın, Fransız İhtilali’nin başlamasından sonra yerini Yakın Çağ’a bırakmasına benzetebiliriz. Söz konusu kuşakların meydana gelebilmesi için bazı etkenler aşağıda verilmiştir (Erden, 2012):

- Toplumu etkileyen başarılı veya başarısız olayların etkisinde kalma,
- Teknolojik yeniliklerle birlikte yaşam tarzının değişmesi,
- Lider vasıflı kişilerin davranışları ve düşünceleri,
- Doğum oranlarının artması/düşmesi,

- Siyasi, iktisadi ve tarihsel faktörlerden ötürü ortaya çıkan toplumsal sorunlar.

Yukarıda bahsedilen etkenler nedeniyle bireylerin; tutumları, tavırları, aile yaşantıları ve örgütsel davranışları gibi özellikleri dönemselsel olarak farklılaşmaktadır. Bireyler arasındaki dönemselsel farklılıklardan doğan yapı ise kuşakları meydana getirmektedir.

3.2. Jenerasyonel Sistemler Teorisi

27 Mayıs 1332 tarihinde Tunus'ta doğan Ebu Zeyd Abdurrahman bin Muhammed bin Haldun el Hadrâmi veya daha çok bilinen kısa adıyla İbn-i Haldun tarafından 14'üncü yüzyılda "Jenerasyonel Sistemler Teorisi" ismiyle kuşaklarla ilgili bir teori ortaya atılmış, bu teoriyle geçmişte yaşanan olayları iyi bir şekilde anlayıp geleceğe yön vermek hedeflenmiştir (Aka, 2017).

Jenerasyonel Sistemler Teorisine göre birbirini belirli seneler aralığında sırasını bozmadan takip eden dört farklı kuşak bulunmaktadır. "Peygamber", "Göçebe", "Kahraman" ve "Sanatçı" olarak adlandırılan bu kuşaklar 360 derece döngüsel şekilde olup 80 ila 100 yıl gibi süreyle tamamlanan döngünün bittiği andan itibaren tekrar başladığı ifade edilmektedir (Bekmezci, 2017). Aşağıda peygamber kuşak, göçebe kuşak, kahraman kuşak ve sanatçı kuşak açıklanmıştır.

3.2.1. Peygamber Kuşak

Peygamber kuşağı, 1946-1964 yılları arasında doğan bebek patlaması kuşağı tarafından günümüzde temsil edilmektedir (Acılıoğlu, 2015). Peygamber kuşağı, "kâhinler kuşağı" olarak da adlandırılmaktadır (Çorum, 2012). Peygamber kuşağında diğer kuşaklara göre çok fazla kriz yaşanmamış ve bu sebepten dolayı peygamber temsilcileri genellikle iç dünyalarıyla meşgul olmuştur (Wikipedia, 2020; Life Course, ?). Söz konusu temsilciler, idealist ve ahlaki prensiplere bağlı kalmış, toplumsal kanun ve kuralları sorgulamış, kişisel hak ve özgürlüklere önem vermiştir. (Bekmezci, 2017). Peygamber kuşağı temsilcileri, genç yetişkin yıllarında kültürel ayaklanmaların yaşanmasına sebep olmuş, orta yaşlarda ahlaki değerlerine önem veren liderler veya ebeveynler hâline gelmiş ve yaşlılık dönemlerinde ise bir sonraki krize temel hazırlamıştır (Wikipedia, 2020; Life Course, ?).

3.2.2. Göçebe Kuşak

Göçebe kuşak, 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı tarafından günümüzde temsil edilmektedir (Acılioğlu, 2015). Bu dönemin temsilcileri, kültürel kaosun “uyanış” döneminin çocuklarıdır (Life Course, ?). Söz konusu kuşakta; savaşlar, protestolar ve boşanmalar gibi olaylar çok fazla yaşanmıştır. Bu olaylardan ötürü “toplumun önemi ile değerlerin yerini; hayatta kalma, etkileme ve güç arayışı alır” (Bekmezci, 2017). Aşırı derece korunmuş olan peygamberler kuşağının aksine, bu dönemin çocukları anne ve babaları tarafından çok fazla ihmal edilmiştir (Bekmezci, 2017). Temsilciler, her şeyden uzak kalarak sadece kendilerine güvenmeyi tercih etmektedir. Ayrıca toplumun temel kurumlarına ve değerlerine ise güvenmemektedir (Wikipedia, 2020; Life Course, ?). Söz konusu temsilciler, pragmatik olarak büyümüştür (Bekmezci, 2017).

3.2.3. Kahraman Kuşak

Kahraman kuşak, 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşağı ile 1901-1924 yılları arasında doğan G.I. kuşağı (G.I kuşağı, Greatest Generation olarak da bilinmektedir. G.I. kuşağı, II. Dünya Savaşı’nda savaşan nesildir.) tarafından günümüzde temsil edilmektedir (Acılioğlu, 2015; Life Course, ?). Kahraman kuşağı temsilcileri, toplumsal kurumlara güvenmedikleri için eğitim, din ve siyaset gibi kurumları tekrardan kurma ihtiyacı duymuştur. Söz konusu temsilciler, genç yaşlarda Birleşmiş Milletler ve NATO gibi kurumların temelini atmış, orta yaşlarda kurumsal olarak çok güçlü olmuş, yaşlılıklarında genç kuşağı kültürel bir kargaşa içinde görürken kendilerinde ise ruhsal bir uyanma ihtiyacı hissetmiştir (Wikipedia, 2020; Acılioğlu, 2015; Life Course, ?).

3.2.4. Sanatçı Kuşak

Sanatçı kuşak, Z kuşağı ile 1920-1945 yılları arasında doğan sessiz kuşak tarafından günümüzde temsil edilmektedir (Wikipedia, 2020; Acılioğlu, 2015). Sanatçı kuşak, “Artist Kuşak” ve “Savaş Kuşağı” gibi de adlandırılmaktadır (Acılioğlu, 2015; Çorum, 2012). Sanatçı kuşak temsilcileri, kahraman kuşağının getirdiği yöntem ve kurallara bağlı kalmıştır (Acılioğlu, 2015). Aileler, çocuklarının üzerine titredikleri için bu dönemin çocuklarının özgüveni yüksektir ama duygusal ve kırılgan yapıya sahiptir (Çorum, 2012; Kuran, 2015).

3.3. Popüler Kuşaklar

Günümüzde birbirinden farklı özelliklere sahip beş kuşağın olduğu kabul edilmektedir. Bu kuşaklar literatürde; sessiz kuşak, bebek patlaması, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak adlandırılmıştır. Kuşaklarla ilgili yayınları bulunan bazı araştırmacılar, kuşakları belirli tarih aralıklarına göre sınıflandırma gereksiniminde bulunmuştur. Aşağıdaki Tablo 5'te söz konusu araştırmacıların kuşakları sınıflandırırken belirledikleri doğum yılı aralıkları verilmiştir.

Tablo 5: Kuşakların sınıflandırılması

Araştırmacılar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Washburn (2000)	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003	
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	
Zemke, Raines ve Filipczak (2000)	1943 ve öncesi	1943-1960	1961-1980	1981-2004	
Martin ve Tulgan (2002)	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	
Kyles (2005)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Oblinger ve Oblinger (2005)	1946 ve öncesi	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1996 ve sonrası
Salahuddin (2010)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000	

Kaynak: Aslaner, 2019; Aka, 2017

Tablo 5’te görüldüğü üzere araştırmacılar kuşakları farklı doğum yılı aralıklarında sınıflandırmıştır. Fakat Tablo 5’teki doğum yılı aralıklarının birbirine yakın olduğu görölmektedir. Böylece kuşak değişimlerinin dünya genelinde benzer zaman aralıklarında olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5’te yer alan kaynaklar ve alanyazın incelendikten sonra araştırmacıların daha çok üstünde durduğu kuşak isimleri ve tarihleri esas alınarak Tablo 6 oluşturulmuştur. Aşağıdaki Tablo 6’da bu araştırmada kullanılan kuşakların isimleri ve doğum yılı aralıkları verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmada kullanılan kuşakların isimleri ve doğum yılı aralıkları

Kuşak Adı	Doğum Yılı Aralığı
Sessiz Kuşak	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964
X Kuşağı	1965-1980
Y Kuşağı	1981-1999
Z Kuşağı	2000 ve sonrası

Tablo 6’ya göre bu araştırmadaki kuşakların isimleri ve doğum yılı aralıkları sırasıyla sessiz kuşak (1925-1945), bebek patlaması kuşağı (1946-1964), X kuşağı (1965-1980), Y kuşağı (1981-1999) ve Z kuşağı (2000 ve sonrası) olarak sınıflandırılmıştır.

Kuşaklar hakkında dünya genelinde sayısız araştırma vardır fakat yerli alanyazın da Türk halkının üzerinde yapılmış yeteri kadar araştırma bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı aşağıda yer alan sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı genellikle Amerikan temelli kaynaklar doğrultusunda açıklanmıştır.

(Not: Her kuşağın kendine has özellikleri olmasına rağmen kuşaklardan söz edilirken kalıplaşmış ifadelerin kullanıldığı unutulmamalıdır.)

3.3.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak, 1925-1945 yılları arasında doğanlar tarafından temsil edilmektedir. “Olgun Kuşak”, “Depresyon Kuşak”, “Endüstri Kuşak”, “Büyük Kuşak” “Kıdemliler”, “Radyo Kuşağı”, “Bebek Patlaması Öncesi Kuşak” ve “Gaziler Kuşağı” olarak da bilinen söz konusu kuşakta yaşayan bireyler, İkinci Dünya Savaşı’na ve Büyük Buhran’a tanıklık etmiştir (Aslaner, 2019; Aka, 2017; Kayacan, 2016)

“Savaşlar ve kıtlık yılları nedeniyle eğitim, gelir ve sağlık hizmetlerinde yetersizliklerle yaşadıklarından Maslow’un hiyerarşisinde olduğu gibi daha üst ihtiyaçları düşünenecek şartlar oluşmadığı için mesafeli, ciddi, risk sevmeyen, tedbirli bir kuşaktır” (Kırpık, 2018). Söz konusu kuşaktaki temsilciler; sabırlı, hukuka saygılı, kurallara uyan, tasarruf etmeyi bilen, milliyetçi, disiplinli, fedakâr, çalışkan, günümüz teknolojisinden uzak, gayretli, muhafazakâr ve aile odaklı kişilik özellikleriyle de dikkat çekmektedir (Atılğan, 2019; Aslaner, 2019; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000).

3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

1946-1964 yılları arasında doğanlar tarafından temsil edilen döneme Bebek Patlaması Kuşağı denilmesinin nedeni bir önceki nüfus sayımına göre bebek doğum oranlarının çok fazla olmasıdır (Lancaster ve Stillman, 2002; Levickaite, 2010). Bebek patlaması kuşağı; “Savaş Karşıtı Kuşağı”, “Eğitim Kuşağı”, “Bomba Kuşağı”, “Ben Kuşağı” ve “Sandviç Kuşağı” gibi farklı isimlerle de bilinmektedir (Aka, 2017; Aslaner, 2019; Kuyucu, 2014). Türkiye’de ise bu kuşak “Soğuk Savaş Kuşağı” olarak ifade edilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Bebek patlaması kuşağının temsilcileri Vietnam Savaşı’na ve Soğuk Savaş’a tanıklık etmiştir.

Bu dönemde kitle iletişim aracı olarak siyah-beyazlı televizyonlar kullanılmaya başlanmıştır. “Amerika Birleşik Devletleri’nde 1956 yılında 450 kanal ülkenin neredeyse tamamına yayın yaparken, Fransa’da nüfusun sadece %41’ine, İngiltere’de ise %80’ine televizyon yayınları ulaşabilmektedir” (Altunay, Kılıç ve Bayram, 2002). Ancak Türkiye’de Nuran Devres’in “Sayın seyirciler burası 3. bant 5. kanaldan deneme yayınları yapan Ankara televizyonu. Bugün 31 Ocak 1968 bu akşamki deneme yayınına başlıyoruz.” sözleriyle başlayan ilk TRT yayını X kuşağında gerçekleşmiştir (TRT İzle, 2014).

Bebek patlaması temsilcileri yaşanan savaşlardan sonra meydana çıkan ekonomik zorluklar nedeniyle mal ve hizmet açısından yoksunluk çekmiştir fakat zaman içinde yükselen refahtan ötürü bu dönemde ülkelerin ekonomik ve politik yapılarında ciddi reformlar gerçekleşmiş, bu da söz konusu temsilcilerin bir önceki kuşaktaki temsilcilere göre bazı kişilik özelliklerinde farklılıklar olmasına neden olmuştur. (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014; Senbir, 2004). Bu temsilciler; eğitim, kişisel gelişim, sağlık ve aile gibi unsurlara önem vermektedir. Ayrıca sadakat duygusu yüksek, keşfetme odaklı, iyimser, vefalı, bireyci, özgüvenli, tutumlu, çalışkan ve sorgulayıcı kişilik özellikleriyle de dikkat çekmektedir (Akbay, 2019; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000; Aslaner, 2019).

3.3.3. X Kuşığı

X kuşığı, 1965-1980 yıllarında doğanlar tarafından temsil edilmektedir (Lancaster ve Stillman, 2002). “X’ler”, “Kütüphaneciler”, “Bebek İflası Kuşığı”, “Geçiş Kuşığı”, “Ebeveynleri Çalışan Çocuklar”, “Kayıp Kuşak”, “Tembel Kuşak”, “Patlama Sonrası Kuşak” ve “Gölge Kuşığı” olarak da bilinen söz konusu kuşak temsilcileri, Challenger Faciasına, AIDS Hastalığının Ortaya Çıkışına, Watergate Skandalı’na ve Ay’a Ayak Basılmasına tanıklık etmiştir (Kiriçoğlu, 2019; Kayacan, 2016; Aslaner, 2019; Aka, 2017).

X kuşığı temsilcileri; hayattan zevk almayı hedefleyen, kendilerine çok fazla güvenen, neredeyse her konuda fikir sahibi olan, yaşadıkları sorunların üstesinden tek başına gelmeye çalışsan, kişisel gelişime aşırı derecede önem veren, isteyerek yaptıkları işlerde çoğu zaman başarılı olan, bağımsız olmayı tercih eden, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, teknolojiyle araları iyi, küresel düşünen ve eğitim odaklı yapıya sahiptir (Hart, 2006; Bova ve Kroth, 2001).

3.3.4. Y Kuşığı

Y kuşığı 1981-1999 yılları arasında doğanlar tarafından temsil edilmektedir. “Milenyum Kuşığı”, “Nintendo Kuşığı”, “www. Kuşığı”, “Hafif Patlama Kuşığı”, “N-kuşığı”, “Eko Patlaması”, “Neşe Kuşığı” ve “Bir Sonrakiler” olarak da bilinen söz konusu kuşakta Sovyetler Birliğinin Dağılması, Monica Lewinsky-Bill Clinton Skandalı ve Irak Savaşı gerçekleşmiştir (Aka, 2017; Kayacan, 2016).

Bu dönemde; Apple Macintosh ve Microsoft Windows kullanıma sunulmuştur. Ayrıca Amazon, Yahoo!, Google ve Netflix şirketleri kurulmuştur. Teknolojiyle çok erken yaşta tanışan Y kuşağı; teknolojinin doğuştan geldiğine, internetin ise onların merkezi olduğuna inanmaktadır.

Y kuşağı temsilcileri eğitim, sağlık, eğlence, gezme, alışveriş, para ve başarı gibi unsurlara çok fazla önem vermektedir. Bu temsilcilerin öne çıkan kişilik özellikleri ise kibar, meraklı, enerjik, bireyci, hırslı, neşeli, girişimci, özgüvenli, sorgulayıcı, sabırsız, motivasyonları kırılabilir, teknolojiye bağımlı, her şeyi eleştiren, ailelerine aşırı derecede düşkün olarak sıralanmaktadır (Acılıoğlu, 2015; Yüksekbilgili, 2013; Aslaner, 2019).

3.3.5. Z Kuşağı

Z kuşağı 2000 ve sonrası doğanlar tarafından temsil edilmektedir fakat bazı araştırmalarda 2010 yılından sonra farklı bir kuşağın olduğunu ve bu kuşağın Alfa Kuşağı olarak adlandırıldığı öne sürülmektedir. “Disney kuşağı”, “Bir Sonraki Kuşak”, “Oyuncu Kuşak”, “Yeni Milenyum Kuşağı”, “Kuşak I” “İnternet Kuşağı”, “iGen” ve “Dijital Yerliler” olarak da bilinen bu kuşakta Afganistan Savaşı, Barack Obama’nın başkan oluşu, Fukuşima Nükleer Santrali kazası ve Suriye Savaşı yaşanmıştır (Aka, 2017; Aslaner, 2019; Senbir, 2004).

Bu dönemde; LinkedIn, Facebook, Youtube, Twitter, WhatsApp ve Instagram gibi birçok sosyal medya uygulamaları kullanıcıya sunulmuştur. Z kuşağı temsilcileri bilgisayar, akıllı telefon ve oyun konsolu gibi cihazlarla ise doğar doğmaz tanışmıştır.

Küresel kuşak olarak da bilinen bu kuşaktaki temsilcilerin davranışları ve değerleri dünyanın her yerinde ilk kez bu kadar birbirine benzemiştir (Erkara, 2019). Söz konusu temsilcilerin kişilik özellikleri; motivasyonu yüksek, iyimser, hırslı, eğitime önem veren, özgüvenli, materyalist, bağımsız, kararsız, sabırsız, zor beğenen, aceleci, teknolojiye bağımlı, analitik düşünen ve bireyci olarak sıralanmaktadır (Özbek, 2019; Babaoğlu, 2015).

3.4. Popüler Kuşaklarda Çalışanların Örgütsel Özellikleri

Günümüzdeki örgütler incelendiğinde birçok farklı kuşakta doğan bireylerin bir arada çalıştığı gözlemlenmektedir. Çünkü bireylerin ortalama yaşam ömrünün artması kuşakların iş dünyasında uzun bir süre bir arada bulunmalarına neden olmaktadır. Ayrıca söz konusu kuşaklardaki bireyler, emekli olsalar bile kendilerini dinamik hissettikleri için iş dünyasının içinde yer almaya devam etmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Örgütlerde Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olmak üzere beş farklı kuşak bulunmaktadır. Fakat Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı temsilcilerinin yaşlarının ilerlemesi nedeniyle birçoğu emekliye ayrıldığı düşünülmektedir. Aynı zamanda Z kuşağı temsilcileri ise çoğu iş hayatında görev almayıp eğitimlerine devam etmektedir fakat eğitimini tamamlamış veya sonlandırmış ya da zorunlu olarak çalışma ihtiyacı olan bazı Z kuşağı temsilcilerine örgütlerde rastlamak mümkündür. Aşağıda söz konusu kuşaklarda çalışanların örgütsel özellikleri açıklanmıştır.

3.4.1. Sessiz Kuşak Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri

İş dünyasının en yaşlı kuşağı olarak ifade edilen Sessiz kuşakta “çalışmak için yaşamak” düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Aka, 2017). Sessiz kuşak temsilcileri bugünkü iş dünyasının temellerini atmıştır fakat günümüzde bu temsilcilerin iş yerlerinde çok fazla bulunmamasının nedeni %95’inin emekliye ayrılmış olmasıdır (Bal, 2017). Sessiz kuşak çalışanlarının örgütsel özellikleri; kurallara uyan, otoriteye saygılı, işlerini severek yapan, takım çalışmalarından haz alan, örgütüne karşı son derece fedakâr, örgütsel bağlılığı yüksek, yeniliklere uyum sağlamakta zorlanan ve çalışkan olarak sıralanmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000).

3.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri

Bebek patlaması kuşağındaki çalışanların örgütsel özelliklerine bakıldığında sessiz kuşaktaki çalışanlarla benzerlik gösterdiği birçok kaynaktan ifade edilmiştir. Bu kuşakta “çalışmak için yaşamak” düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Acılioğlu, 2015). Bebek Patlaması kuşağındaki çalışanlar; otoriteye saygılı, kurallara harfiyen uyan, takım çalışmalarından haz alan, yeniliklere uyum sağlamakta zorlanan, kariyerine önem veren, işkolik, çalışkan, hırslı ve örgütsel bağlılığı yüksek özellikleriyle göze çarpmaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

3.4.3. X Kuşığı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri

X kuşağındaki çalışanların örgütsel özellikleri, ekonomik refahın yükselmesine ve teknolojinin gelişmesine bağlı olarak önceki kuşak çalışanlarına göre farklılık göstermiştir. Bu kuşakta “yaşamak için çalışma” düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Aka, 2017). X kuşağı çalışanları; takım çalışmalarından haz alan, motivasyonu yüksek, otoriteye saygılı, kurallara uyan, kendilerini devamlı geliştiren, kariyerlerine önem veren, yeniliklere açık olan, esnek çalışma saatlerini tercih eden, örgütsel bağlılığı düşük, stresli işlerden uzak durmaya çalışan yapıya sahiptir (Atılğan, 2019; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000).

3.4.4. Y Kuşığı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri

Örgütlerde iyi yönetildiklerinde zengin bir yetenek kaynağına dönüşen Y kuşağı çalışanları “yaşamak için çalışma” düşüncesini benimsemiştir. (Kayacan, 2016; Keleş, 2011). Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özellikleri; otoriteye karşı güven duymayan, kurallara çok fazla önem vermeyen, sadakat duyguları düşük, bireyci, özgürlüklerine düşkün, yaratıcı, yetenekli, örgütsel bağlılığı düşük, motivasyonu yüksek, aynı anda birden fazla iş yapabilen, kariyerine önem veren, yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayan, esnek çalışma saatlerini tercih eden ve takım çalışmasını sevmeyen olarak sıralanmaktadır (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000). Söz konusu çalışanlar örgütlerinde düzenli feedback’e (Geribildirim) çok önem vermektedir. “Yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağı çalışanlarının %75’i akıl hocası isterken, %80’i yöneticilerinden düzenli olarak geribildirim beklemektedir.” (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

3.4.5. Z Kuşığı Çalışanlarının Örgütsel Özellikleri

Günümüzdeki birçok Z kuşağı temsilcisinin eğitim hayatı devam etmektedir. Eğitimini tamamlamış veya sonlandırmış ya da çalışmak zorunda kalan Z kuşağı çalışanlarına nadir de olsa iş dünyasında rastlamak mümkündür. Bu kuşağın tam anlamıyla iş dünyasında bulunmaması nedeniyle çalışma hayatlarıyla ilgili doğru bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Bu araştırmada söz konusu kuşağın çalışma hayatıyla ilgili yapılmış atıfların sadece tahminden ibaret olduğu unutulmamalıdır. Z kuşağındaki çalışanların önceki kuşaklardaki çalışanlara kıyasla daha teknolojik ve yenilikçi zamana denk geldiklerinden ötürü onların örgütsel özelliklerinin daha farklı olacağı öngörülmektedir. Bu kuşak temsilcilerinin “yaşamak için çalışmak”

düşüncesini benimseyeceği öngörülmektedir. Z kuşağı çalışanları; analitik düşünmesi gelişmiş, takım çalışmasından haz almayan, yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayan, motivasyonu yüksek, esnek çalışma saatlerini tercih eden, çok çaba harcanan işleri sevmeyen, anne veya babasının yaptığı işleri yapmak istemeyen, motor becerisi gelişmiş, aynı anda birden fazla işi yapabilen, kariyerine önem veren, bağımsız, örgütsel bağlılığı düşük, otoriteye karşı güven duymayan, kurallara önem vermeyen özellikleriyle ön plana çıkması beklenmektedir (Özbek, 2019; Sabah, 2018).

IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR

IV. bölümde araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık ve firma performansı ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar, örgütsel bağlılık ve kuşaklar arası farklılıklar ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi, veri analiz teknikleri ve araştırmanın bulgularına değinilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın asıl amacı örgütsel bağlılığın firma performansı üzerine etkisini bankacılık sektöründe incelemektir. Araştırmanın diğer amacı ise örgütsel bağlılığın kuşaklar üzerine farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Ayrıca çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi, şu anda çalıştığı yerdeki hizmet süresi, pozisyonu gibi demografik değişkenlerine yer vermektedir.

4.2. Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Tül ve Çemberci (2019) “Çalışanların İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Denetim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında örgütsel bağlılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Denetim sektöründe çalışan 85 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleriyle firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Atakay’ın (2019) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı Üzerine Etkisi” adlı çalışması İstanbul/Kocaeli illerinde faaliyet gösteren imalat firmalarında çalışan 245 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın operasyonel performans ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılığın finansal performans ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi bulunmuştur. Devam bağlılığının ise firma performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurt (2010) “Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri” adlı çalışmasında İstanbul, Kocaeli ve Bursa’da faaliyet gösteren sektöründe lider olan 100 işletmeyi ana kütle olarak göstermiştir. 15 adet firmadan 58 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın firma performansı üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

4.3. Örgütsel Bağlılık ve Kuşaklar Arası Farklılıklar İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Gökçe’nin (2019) “X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi” adlı çalışması Balıkesir il ve ilçe merkezlerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan 240 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, X ve Y kuşağına mensup çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Jafarova’nın (2018) “X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışması İstanbul ilinde özel sektörlerde çalışan 519 beyaz yakalının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, X ve Y kuşaklarının normatif bağlılık düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Fakat X ve Y kuşaklarının devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinde ise farklılık olmadığı bulunmuştur.

Aka (2017) “Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında, Bebek Patlaması, X ve Y kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, kuşak farklılıklarının etkili olup olmadığını incelemiştir. İzmir ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklük ve yapıdaki 35 kuruluşta çalışan 357 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, her üç kuşak yöneticilerin duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat kuşakların devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Gürbüz’ün (2015) “Kuşak farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi ?” adlı çalışması Ankara’da yedi farklı iş kolunda çalışan 731 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, Bebek Patlaması Kuşağının duygusal bağlılık düzeyinin X ve

Y kuşağından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. X Kuşağının bağıllık düzeyi de Y Kuşağına göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Fakat söz konusu yazar, kuşakların duygusal bağıllık üzerindeki doğrudan etkisinin tartışmalı bir konu olduğunu vurgulamıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanlardır. Türkiye Bankalar Birliği’nin Eylül 2020’de açıkladığı verilere göre Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan sayısı 186.654 kişidir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini 186.654 kişi oluşturmaktadır. Evren olarak kabul edilen 186.654 çalışan baz alınarak %95 güven aralığı ve %7 hata payı ile araştırmanın örnekleme en az 196 kişi olarak belirlenmiştir. Bu araştırma için yapılan ankete 213 kişi katılmıştır. Fakat 4 katılımcının çalıştığı kurumun adını belirtmesi nedeniyle anketi geçersiz sayılmıştır. Böylece 209 katılımcının verileri analiz edilmiştir. En az 196 kişi olarak belirlenen örnekleme 209 kişinin katılması örnekleme güvenilir kılmaktadır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

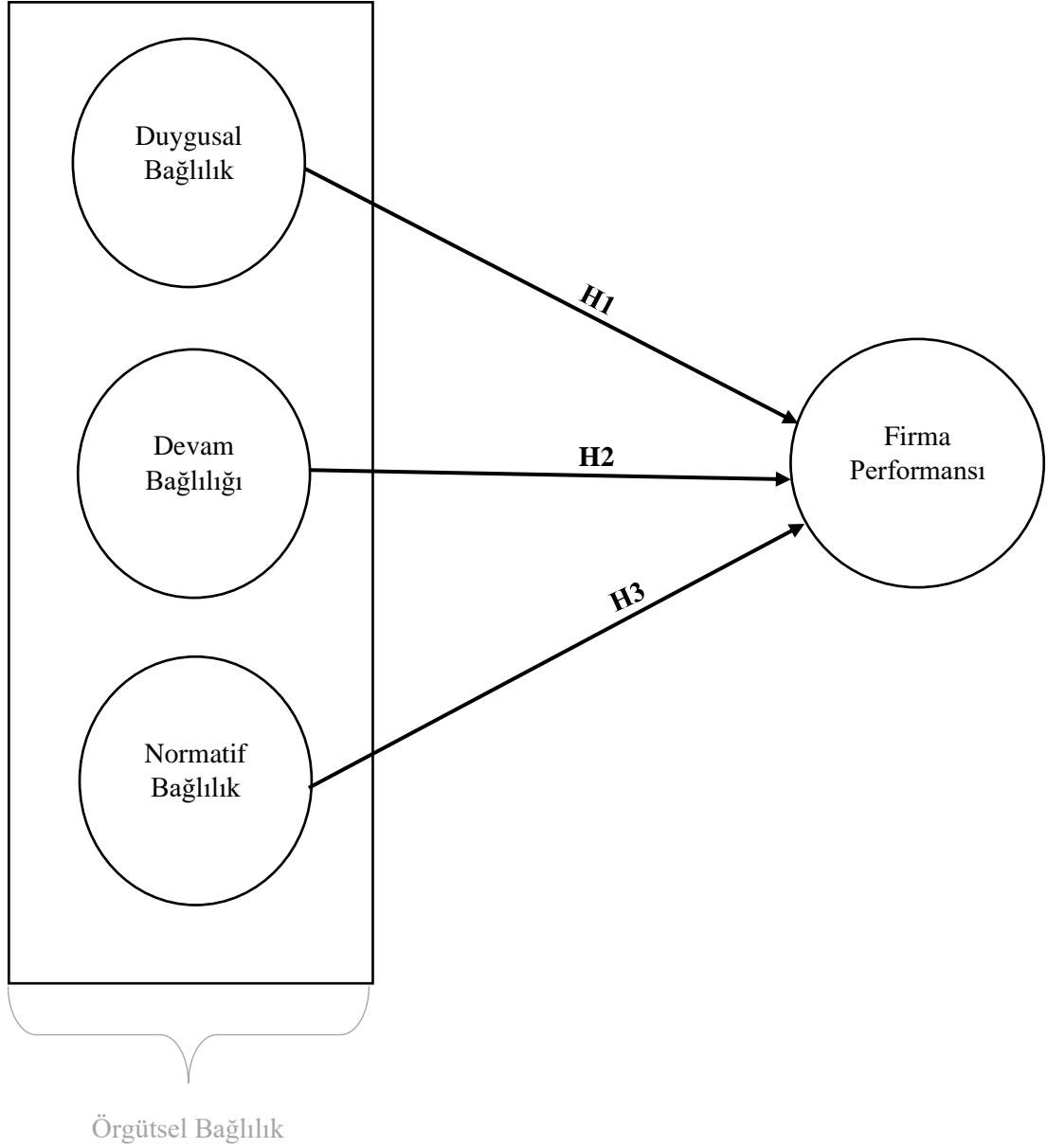
Katılımcılara anket sonucundan elde edilecek verilerin sadece bilimsel amaçlı olup başka amaçlarda kullanılmayacağı beyan edilmiştir. Adı-soyadı ve çalıştığı kurumun adı ise alınmamıştır. Böylece katılımcılar anketi cevaplarırken ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp samimi, dürüst, özgür ve gerçekçi bir şekilde görüşlerini aktaracakları varsayılmıştır.

Dünya ekonomisini ve insan psikolojisini derinden etkileyen Covid-19 salgını, banka çalışanlarının duygusal ve devam bağıllık düzeylerini firma performansı üzerinde negatif yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Ancak normatif bağıllığın ahlaki bir boyut olması nedeniyle banka çalışanlarının normatif düzeylerinin pandemi döneminden etkilenmeyeceği düşünülmüş, bu doğrultuda normatif bağıllığın firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olacağı varsayılmıştır.

Ankete sessiz kuşaktan, bebek patlaması kuşağından ve Z kuşağından hiçbir katılımcı katılmamıştır. Katılımcıların X veya Y kuşağı mensubu olmasından ötürü sessiz kuşak, bebek patlaması ve Z kuşağı bu araştırmada sadece literatür bölümünde yer almıştır. Araştırma X ve Y kuşakları olarak sınırlandırılmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli üç bağımsız ve bir bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bağımsız değişken, firma performansı ise bağımlı değişkendir. Aşağıdaki Şekil 9'da araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 9: Araştırmanın modeli

Araştırma üç ana hipotez üzerine kurulmuştur:

- **H1:**Duygusal bağlılığın firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H2:**Devam bağlılığın firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H3:**Normatif bağlılığın firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

4.7. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplamak için anket ile veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu Ek.1’de mevcuttur. Anket Covid-19 salgını nedeniyle Google Formlar uygulaması üzerinden online olarak gerçekleştirilmiştir. A bankasının üst düzey yöneticisi Onur Ç. ve Abdülhamid Ç., B bankasının kıdemli yazılım mühendisi Özgen S. anketi çalışma arkadaşlarıyla paylaşmış, bu sayede kısa zaman içinde yeterli örnekleme ulaşılmıştır.

38 soru içeren anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek için 8 adet soru sorulmuştur. Katılımcıların cinsiyet, doğum yılı aralığı, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, çalıştığı departman, pozisyonu ve bankasının türü bu kısımda belirlenmiştir. (Not: Çetin’in (2020) hazırladığı demografik sorulardan faydalanılmıştır.)

Araştırmanın ikinci bölümünde Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu bağlamla 17 adet soru sorulmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan “Kurumuma güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”, “Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum.”, “Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum.” ve “Mevcut işverenimin yanında kalma konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.” soruları ters (reverse) ifadelerdir. Faktör analizi esnasında ters sorular yeniden kodlanmıştır. Akgün ve ark. tarafından geliştirilen “Firma Performansı Ölçeği” ise Çemberci’nin (2011) “Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi” doktora tezinden alınmıştır. Bu ölçek 13 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu bölümde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan sorulara “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”,

“Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” olarak 1 ile 5 arasında puan vermesi istenmiştir. Aşağıdaki Tablo 7’de beşli likert ölçeğinin değer aralıkları ve açıklamaları verilmiştir.

Tablo 7: 5li likert ölçeğinin değer aralıkları ve açıklamaları

Değer Aralıkları	Açıklamaları
4,20-5,00	5= Kesinlikle Katılıyorum
3,40-4,19	4= Katılıyorum
2,60-3,39	3= Kararsızım
1,80-2,59	2= Katılmıyorum
1,00-1,79	1=Kesinlikle Katılmıyorum

Kaynak: Arslan ve Kayalar, 2017

4.8. Veri Analiz Teknikleri

Bankacılık sektöründe çalışanların demografik bilgileri frekans analizi yapılarak belirlenmiştir. Ölçeğin faktörlerini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Faktörlerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach’ın Alpha yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların sorulara yaklaşımını belirlemek için her bir faktörün aritmetik ortalaması ve standart sapması alınmıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin X ve Y kuşakları üzerine farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem T testi testleri yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın firma performansına etkisini belirlemek için çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır.(Analizler SPSS-20 programında yapılmıştır.)

4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında; demografik verilerin analizine, faktör analizine, güvenilirlik analizine, tanımlayıcı istatistiklere, farklılık analizine, regresyon analizine ve hipotez testlerine yer verilmiştir.

4.9.1. Demografik Verilerin Analizi

Tablo 8: Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	40	19,1
Erkek	169	80,9
Toplam	209	100,0

Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 209 katılımcının 40’ı kadın, 169’u ise erkektir. Yüzdeler olarak ifade etmek gerekirse yüzde 19,1’lik kısmını kadın katılımcılar, yüzde 80,9’luk kısmını erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların doğum yılı dağılımı

Doğum Yılı Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
1965-1980 (X Kuşağı)	31	14,8
1981-1999 (Y Kuşağı)	178	85,2
Toplam	209	100,0

Tablo 9’da görüldüğü üzere 209 katılımcının 31’i X kuşağını, 178’i ise Y kuşağını temsil etmektedir. Yüzdeler olarak ifade etmek gerekirse 1965-1980 yılları arasında doğanlar yani X kuşağı yüzde 14,8 ve 1981-1999 yılları arasında doğanlar yani Y kuşağı ise yüzde 85,2’dir. Bu sonuçlara göre bankacılık sektöründe Y kuşağının X kuşağına göre daha çok tercih edildiği düşünülmektedir. Ayrıca Y kuşağına mensup çalışanların daha genç ve dinamik olması, X kuşak çalışanlarının emekliye ayrılmak istemesine neden olduğu düşünülmektedir. “1925-1945”, “1946-1964” ve “2000 ve sonrası” seçenekleri katılımcılar tarafından işaretlenmemiştir. Böylece örneklem grubunda sessiz kuşak, bebek patlaması ve Z kuşağı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10: Katılımcıların eğitim düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lise	10	4,8
Ön Lisans	1	0,5
Lisans	149	71,3
Yüksek Lisans/Doktora	49	23,4
Toplam	209	100,0

Tablo 10’da görüldüğü üzere 209 katılımcının yüzde 4,8’lik kısmını oluşturan 10 kişi lise, yüzde 0,5’lik kısmını oluşturan 1 kişi ön lisans, yüzde 71,3’lük kısmını oluşturan 149 kişi lisans ve yüzde 23,4’lük kısmını oluşturan 49 kişi ise yüksek lisans/doktora mezunudur. Bankacılık sektöründe çalışanların büyük kısmı lisans mezunudur sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11: Katılımcıların iş yeri kıdemi

İş Yeri Kıdemi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	12	5,7
1-5 yıl	50	23,9
6-10 yıl	66	31,6
11-15 yıl	66	31,6
16 yıl ve üzeri	15	7,2
Toplam	209	100,0

Tablo 11’de görüldüğü üzere 209 katılımcının yüzde 5,7’lik kısmını oluşturan 12 kişi “1 yıldan az”, yüzde 23,9’luk kısmını oluşturan 50 kişi “1-5 yıl”, yüzde 31,6’lık kısmı oluşturan 66 kişi “6-10 yıl”, yüzde 31,6’lık kısmı oluşturan 66 kişi “11-15 yıl” ve yüzde 7,2’lik kısmını oluşturan 15 kişi “16 yıl ve üzeri” mevcut bankalarında çalışmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların toplam kıdemi

Toplam Kıdem	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	3,3
1-5 yıl	44	21,1
6-10 yıl	62	29,7
11-15 yıl	79	37,8
16 yıl ve üzeri	17	8,1
Toplam	209	100,0

Tablo 12’de görüldüğü üzere 209 katılımcının 7’si “1 yıldan az”, 44’ü “1-5 yıl”, 62’si “6-10 yıl”, 79’u “11-15 yıl”, 17’si ise “16 yıl ve üzeri” bankacılık deneyimi olduğunu beyan etmiştir. Katılımcılar en fazla “11-15 yıl” (%37,8) ve “6-10 yıl” (%29,7) seçeneklerini işaretlemiştir.

Tablo 13: Katılımcıların çalıştığı departman

Departman	Frekans	Yüzde (%)
Operasyon	33	15,8
Pazarlama	93	44,5
Krediler	24	11,5
Muhasebe-Finans	1	0,5
İnsan Kaynakları	2	1,0
Bilişim Teknolojileri	23	11,0
Dış Ticaret	5	2,4
Çağrı Merkezi	8	3,8
Dijital Bankacılık	4	1,9
Güvenlik	6	2,9

İş Geliştirme	1	0,5
Risk Yönetimi	1	0,5
Yatırım Yönetimi	1	0,5
Sekreter	1	0,5
Hukuk	1	0,5
Ürün Yönetimi	1	0,5
Denetim	1	0,5
Şube Müdürlüğü	2	1,0
Strateji	1	0,5
Toplam	209	100,0

Tablo 13'te görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu pazarlama (n:93 %44,5), operasyon (n:33 %15,8), krediler (n:24 %11,5) ve bilişim teknolojileri (n:23 %11) departmanında çalışmaktadır. Diğer katılımcılar ise çağrı merkezi (n:8 %3,8), güvenlik (n:6 %2,9), dış ticaret (n:5 %2,4), dijital bankacılık (n:4 %1,9), insan kaynakları (n:2 %1), şube müdürlüğü (n:2 %1), muhasebe-finans (n:1 %0,5), iş geliştirme (n:1 %0,5), risk yönetimi (n:1 %0,5), yatırım yönetimi (n:1 %0,5), sekreter (n:1 %0,5), hukuk (n:1 %0,5), ürün yönetimi (n:1 %0,5), denetim (n:1 %0,5) ve strateji (n:1 %0,5) departmanında görev almaktadır. (n: kişi sayısı)

Tablo 14: Katılımcıların mevcut işlerindeki pozisyonu

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Üst düzey yönetici	8	3,8
Yönetmen	104	49,8
Uzman	46	22,0
Uzman yardımcısı	22	10,5
Yetkili	12	5,7

Güvenlik görevlisi	6	2,9
Yönetici yardımcısı	4	1,9
Şube müdürü	3	1,4
Servis görevlisi	1	0,5
Kıdemli uzman	2	1,0
Asistan	1	0,5
Toplam	209	100,0

Tablo 14’te görüldüğü üzere 209 katılımcının yüzde 49,8’lik kısmını oluşturan 104 kişi yönetmen, yüzde 22’lik kısmını oluşturan 46 kişi uzman, yüzde 10,5’lik kısmını oluşturan 22 kişi uzman yardımcısı, yüzde 5,7’lik kısmını oluşturan 12 kişi yetkili, yüzde 3,8’lik kısmını oluşturan 8 kişi üst düzey yönetici, yüzde 2,9’luk kısmını oluşturan 6 kişi güvenlik görevlisi, yüzde 1,9’luk kısmını oluşturan 4 kişi yönetici yardımcısı, yüzde 1,4’lük kısmını oluşturan 3 kişi şube müdürü, yüzde 1’lik kısmını oluşturan 2 kişi kıdemli uzman, yüzde 0,5’lik kısmını oluşturan 1 kişi servis görevlisi ve yüzde 0,5’lik kısmını oluşturan 1 kişi ise asistandır.

Tablo 15: Katılımcıların çalıştığı bankanın türü

Banka türü	Frekans	Yüzde (%)
Mevduat Bankası	39	18,7
Katılım Bankası	170	81,3
Toplam	209	100,0

Tablo 15’te görüldüğü üzere 209 katılımcının 170’i katılım bankasında, 39’u ise mevduat bankasında çalışmaktadır. Yüzdeler olarak ifade etmek gerekir ise katılımcıların yüzde 81,3’lük kısmı katılım bankasında, yüzde 18,7’lik kısmı ise mevduat bankasında görev almaktadır.

4.9.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, benzer yapıdaki çok sayıdaki değişkenden az sayıda daha nitelikli ve anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik yöntem olup, sosyal bilimlerde yapılan anketin geçerliliğini ve niteliğini ortaya çıkarmak için kullanılan en önemli analizlerden birisidir (Büyüköztürk, 2002).

Ankette yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için KMO ve Bartlett'in testi kullanılmıştır. KMO katsayısı 1 değerine yaklaştıkça elde edilen verilerin analize uygun ve 1 olması durumunda ise yüksek derecede uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ve anlamlılık düzeyinin değeri ise $p < 0,05$ kuralını sağlaması anketteki verilerin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir (Erkasap, 2020). Aşağıdaki Tablo 16'da KMO değer aralıkları ve açıklamaları verilmiştir.

Tablo 16: KMO değer aralıkları ve açıklamaları

KMO Değer Aralıkları	Açıklamaları
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul edilemez

Kaynak: Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018

Aşağıdaki Tablo 17’de bu araştırmanın KMO ve Bartlett’in test sonucu verilmiştir.

Tablo 17: KMO ve Bartlett’in test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		0,866
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	4486,691
	Serbestlik derecesi (Sd)	435
	Anlamlılık düzeyi (p)	,000

Tablo 17’de KMO değeri 0,866 ve anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak görülmektedir. KMO değerinin 0,60’tan büyük olmasından ve Bartlett’in anlamlılık düzeyinin ise $p < 0,05$ kuralını sağlamasından ötürü bu araştırmanın ölçeği faktör analizine uygun olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca KMO değeri 0,866 olduğundan Tablo 16’ya bakıldığında değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun “mükemmel” seviyede olduğu kabul edilmektedir.

Her bir ifadenin değerinin 0,50’nin üzerinde olması gerekmektedir. Böylece kullanılan ölçek, “güvenilir bir ölçek” olarak kabul edilmektedir (Erkasap, 2020). Yapılan faktör analizi sonrasında ise duygusal bağlılık faktöründe yer alan “Bundan sonraki kariyerimi bu kurumda geçirmek beni memnun edecektir.”, “Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi görüyorum.”, “Bu kurumun benim için çok büyük kişisel anlamı var.”; devam bağlılığı faktöründe yer alan “Bu kuruma bu kadar kendimden vermeseydim, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.”; normatif bağlılık faktöründe yer alan “Mevcut işverenimin yanında kalma konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.” ifadeleri birden fazla yüklem yaptıklarından ve faktör yükleri 0,50’nin altında bulunduğundan ötürü ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekte yer alan 30 ifade 25 ifadeye indirgenmiştir. Faktör analizi tekrardan yapılmış ve 4 faktör elde edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 18’de faktör analizinin sonucu verilmiştir.

Tablo 18: Faktör analizi sonucu

Soru Dağılımları	Ağırlıkları	Boyutları
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	,920	FİRMA PERFORMANSI
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	,919	
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	,877	
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	,875	
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	,866	
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	,845	
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	,845	
Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	,803	
Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	,691	
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	,672	
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	,605	
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	,578	
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	,546	
Kurumumdan ayrılmış olsaydım, kendimi suçlu hissedirdim. Çünkü kurumum sadakati hak ediyor.	,840	NORMATİF BAĞLILIK
Şu an kurumumdan ayrılamam çünkü içindeki insanlara karşı yükümlülük hissediyorum.	,764	
Kurumuma bana kazandırdıklarından dolayı minnettarım.	,702	
Menfaatime bile olsa, kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	,630	

Bu kurumdan ayrılırsam çok fazla alternatif iş imkânları olduğunu düşünmüyorum.	,806	DEVAM BAĞLILIĞI
Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri uygun alternatiflerin yetersiz olmasıdır.	,765	
Şu an kurumumda kalmak, istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluk.	,732	
Şu an kurumumdan ayrılmaya kalksam hayatımın büyük çoğunluğu sekteye uğrar.	,704	
İstesem de şu an kurumumdan ayrılmak benim için çok zor.	,650	
Bu kuruma “duygusal bağlılık” hissetmiyorum.	,903	DUYGUSAL BAĞLILIK
Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” olarak görmüyorum.	,898	
Kurumuma güçlü bir “aidiyet” hissetmiyorum.	,893	

Ekstraksiyon yöntemi: Temel Bileşen Analizi **Dönme yöntemi:** Kaiser Normalizasyonlu Varimax a. 6 tekrarda bir araya gelmiştir.

Aşağıdaki Tablo 19’da toplam varyans açıklamaları verilmiştir.

Tablo 19: Toplam varyans açıklamaları

Bileşen	İlk Öz Değerleri			Rotasyon Kare Yüklerinin Toplamları		
	Toplam	Varyans'ın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans'ın Yüzdesi	Kümülatif %
Firma Performansı	8,586	34,343	34,343	8,066	32,264	32,264
Normatif Bağlılık	3,614	14,454	48,797	3,180	12,721	44,984
Devam Bağlılığı	2,858	11,431	60,227	2,934	11,737	56,722
Duygusal Bağlılık	1,667	6,668	66,896	2,544	10,174	66,896

Toplam varyans oranının %50’yi geçmesi ise faktör analizinin önemli bir kriteri olarak sayılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). Tablo 19’da görüldüğü üzere firma performansı, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık faktörleri toplam varyans’ın %66,896’sını açıklamaktadır.

4.9.3. Güvenilirlik Analizi

Ankette yer alan ölçekteki soruların güvenilirlik analizini yapmak için Cronbach'ın Alfa güvenilirlik yöntemi kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olarak ifade edilen Cronbach'ın Alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin homojenliğini sorgulamak veya yorumlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca Cronbach'ın Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer almakta ve likert tipli ölçeklerde genellikle tercih edilmektedir. Aşağıdaki Tablo 20'de Cronbach'ın Alfa değer aralıkları ve açıklamaları verilmiştir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018):

Tablo 20: Cronbach'ın Alfa Değerleri

Değer Aralıkları	Açıklamaları
0.80-1.00	Ölçekte yer alan maddeler yüksek derecede güvenilir.
0.60-0.80	Ölçekte yer alan maddeler güvenilir.
0.40-0.60	Ölçekte yer alan maddeler düşük derecede güvenilir.
0.00-0.40	Ölçekte yer alan maddeler güvenilir değildir.

Kaynakça: Yıldız ve Uzunsakal, 2018

Aşağıdaki Tablo 21'de Cronbach'ın Alfa testinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 21: Cronbach'ın Alfa testinin sonuçları

Boyut	Cronbach'ın Alfa Katsayısı	Standardize Edilmiş Cronbach'ın Alfa Katsayısı	Madde Sayısı (N)
Firma Performansı	0,951	0,951	13
Normatif Bağlılık	0,791	0,788	4
Devam Bağlılığı	0,799	0,799	5
Duygusal Bağlılık	0,893	0,894	3

Tablo 21’de görüldüğü üzere Cronbach’ın Alfa Katsayısı firma performansı 0,951, normatif bağlılık 0,791, devam bağlılığı 0,799 ve duygusal bağlılık 0,893 olarak bulunmuştur. Tablo 20’ye göre firma performansı ve duygusal bağlılık faktörlerinde yer alan ifadeler “yüksek derecede güvenilir” olarak kabul edilmiştir. Normatif bağlılık ve devam bağlılığı faktörlerindeki ifadeler ise “güvenilir” olarak kabul edilmiştir.

4.9.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda faktörlerin düzeylerini belirlemek için her bir alt boyutun ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır. Aşağıdaki Tablo 22’de firma performansı, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık faktörlerinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 22: Faktörlerin ortalamaları ve standart sapmaları

Faktörler	Ortalama(\bar{x})	Standart Sapma(s)	Madde Sayısı
Firma performansı	2,97	0,91	13
Normatif bağlılık	3,39	0,94	4
Devam bağlılığı	3,24	0,98	5
Duygusal bağlılık	3,65	1,27	3

Tablo 22’de görüldüğü üzere katılımcılar, duygusal bağlılık faktörüne en yüksek ortalama (\bar{x} : 3,65) ile “katılıyorum”, firma performansı faktörüne ise en düşük ortalama (\bar{x} : 2,97) ile “kararsızım” şeklinde görüşlerini beyan etmiştir. Katılımcılar, normatif bağlılık faktörüne (\bar{x} : 3,39) ve devam bağlılığı faktörüne (\bar{x} : 3,24) “kararsızım” olarak görüşlerini bildirmiştir. (Not: Tablo 7’ye göre yorumlanmıştır.)

4.9.5. Farklılık Analizi

Araştırmanın bu kısmında normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık faktörlerinin X ve Y kuşakları üzerine farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem T testi ile incelenmiştir. Bağımsız örneklem t testinde varyansların homojenliğini test etmek için Levene testi kullanılmaktadır. H₀ hipotezi varyanslar arasında fark yoktur, H_a hipotezi ise varyanslar arasında fark vardır anlamına gelmektedir. Eğer $p < 0,05$ 'ten ise H₀ hipotezi reddedilir. Fakat $p > 0,05$ 'ten ise H₀ hipotezi kabul edilir ve varyanslar homojendir sonucuna varabiliriz (Tirendaz Akademi, 2019). Bağımsız örneklem t testi yapıldığında analizin sonucunu öğrenmek için anlamlılık (2- yönlü) kısmına bakılmaktadır. Eğer anlamlılık (2-yönlü) $> 0,05$ 'ten ise örneklem gruplarında elde edilen sonuçtaki ortalamaların birbirine eşit olduğu kabul edilmektedir. Fakat anlamlılık (2-yönlü) $< 0,05$ 'ten ise örneklem gruplarında elde edilen sonuçtaki ortalamaların birbirine eşit olmadığı kabul edilmektedir (Arslan, 2020). Ortalamaların birbirine eşit olduğu kabul edildiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık yok, ortalamaların birbirine eşit olmadığı kabul edildiğinde ise gruplar arasında anlamlı farklılık vardır şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 23: X ve Y kuşaklarının normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerini gösteren bağımsız örneklem t testi

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	Anlamlılık (p)	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std. Hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Normatif Bağlılık	Varyanslar eşit	2,376	,125	1,909	207	,058	,35	,18	-,01	,70
	Varyanslar eşit değil			2,148	45,916	,037	,35	,16	,02	,67

Devam Bağlılığı	Varyanslar eşit	1,437	,232	-,463	207	,644	-,09	,19	-,46	,29
	Varyanslar eşit değil			-,505	44,496	,616	-,09	,18	-,44	,26
Duygusal Bağlılık	Varyanslar eşit	1,409	,237	,456	207	,649	,11	,25	-,37	,60
	Varyanslar eşit değil			,409	38,047	,685	,11	,28	-,45	,67

Tablo 23'te normatif bağlılık ($p= ,125$), devam bağlılığı ($p= ,232$) ve duygusal bağlılık ($p=,237$) düzeylerinin Levene testinde yer alan anlamlılık (p) değerleri 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Böylece normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinde varyansların homojen dağıldığı kabul edilmiştir.

Söz konusu Tablo 23'te normatif bağlılık (2-yönlü= ,058), devam bağlılığı (2-yönlü= ,644) ve duygusal bağlılık (2-yönlü= ,649) düzeylerinin anlamlılık (2-yönlü) değerleri 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda X ve Y örneklem grubundaki ortalamaların birbirine eşit olduğu kabul edilmiştir. X ve Y kuşaklarına mensup banka çalışanları arasında normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinde fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

4.9.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık iken bağımlı değişkeni firma performansıdır. Aşağıdaki Tablo 24’te regresyon analizinin sonucu verilmiştir.

Tablo 24: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
Duygusal bağlılık	-,047	,333
Devam bağlılığı	-,127	,050
Normatif bağlılık	,341	,000

Bağımlı değişken: Firma performansı, F= 8,704 Sig= ,000 R² = 0,113

Tablo 24’teki regresyon sonucuna göre modelin bütün olarak anlamlı olduğu (F= 8,704, sig < 0,05) kabul edilmektedir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenlerinin firma performansı değişkenini %11,3 (R² = 0,113) oranında açıklamaktadır. Duygusal bağlılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (β = -,047, sig.=,333), devam bağlılığın firma performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu (β = -,127, sig.=,050) ve normatif bağlılığın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu (β = ,341 sig.=,000) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda **H2** ve **H3** destekler nitelikte iken **H1**’in doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Tablo 25: Hipotezler ve bulgular

Hipotezler	Bulgular
H1: Duygusal bağlılığın firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2: Devam bağlılığın firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Desteklendi
H3: Normatif bağlılığın firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

a) Sonuç

21. yüzyılda örgütlerin ürün veya hizmet stratejileri incelendiğinde çoğu örgütün stratejileri birbiriyle benzerlik göstermektedir. Fakat bazı örgütler piyasada başarılı olurken bazıları ise başarısız olmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri çalışanların örgüte olan bağlılık seviyeleridir. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması, örgütte verimlilik, kalite ve üretkenlik artışı ile sonuçlanacaktır. Çalışanlar, örgütün gelişimi için daha istekli çalışacak ve örgütleriyle özdeşleşecektir. Bu sayede örgütte, ortaya konulan ürün veya hizmetin kalitesi pozitif yönde etkilenecektir. Bu bağlamda firma performansının da artması mümkün olacaktır. Örgütüne karşı bağlılık hissetmeyen çalışanlar ise örgütüne tavır alır, örgütlerine yönelik yasa dışı ve etik olmayan davranışlar sergiler, çalışma arkadaşlarını negatif yönde etkileyerek örgütlerine maddi ve manevi zararlar verebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığının düşük olması; örgütten ayrılma, devamsızlık veya örgüte zamanında gelmeme, düşük iş kalitesi, iş stresinde artma gibi olumsuz sonuçlar da meydana getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı firma performansında düşüş olması muhtemeldir.

Örgütlerin başarıları arasındaki farkın diğer bir nedeni de örgütlerin farklı kuşaklara mensup çalışanlara ev sahipliği yapmasıdır. Söz konusu çalışanlar, örgüt içinde benzer veya farklı görevleri olsa da örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik ortak bir şekilde hareket etmektedir. Fakat farklı kuşaklara mensup bireylerin davranışlarında ve değerlerinde farklılıkların olması örgüt içinde birtakım sorunlara neden olmaktadır. Jenerasyonel sistemler teorisini anlamak bu bağlamda örgütlere büyük avantajlar sağlamaktadır. Eğer çalışanların davranışları ve değerlerini iyi bir şekilde anlayıp isteklerine ve ihtiyaçlarına çözümler üretebiliyorsanız karşılığında çalışanlardan üretkenlik, kaliteli iş ve hizmet bekleyebilirsiniz. Örgüt içindeki farklı kuşaklara mensup kişileri ait olduğu kuşağın özelliklerine uygun işlerde kullanmak verimlilik ve performans artışına yol açacaktır. Kuşakların örgütte çalışma süresinin artmasıyla örgüte olan bağlılıkları da yükselecektir. Bu bağlamda örgüt içi çatışmaların azalması, aidiyet duygusunun artması ve çalışanın işle özdeşleşip örgütü sahiplenmesi beklenecektir.

Araştırmanın amacı örgütsel bağlılığın firma performansı üzerine etkisini bankacılık sektöründe incelemektir. Araştırmanın diğer amacı ise örgütsel bağlılığın kuşaklar üzerine farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, çalıştığı departman gibi demografik değişkenlerine yer vermektir. Bu bağlamda yapılan literatür taramasında; örgütsel bağlılık, firma performansı ve kuşaklar arası farklılıklar kavramları üzerine yapılmış çok sayıda araştırma ile karşılaşılmıştır. Fakat söz konusu kavramların tümünü bir arada bankacılık sektöründe inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Banka sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarını, firma performansını ve demografik bilgilerini tespit etmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Anket yönteminin seçilmesinin asıl sebebi Covid-19 salgını nedeniyle hedef kitleye ulaşılmasının zor olmasıdır. Ayrıca hedef kitlenin büyük olması ve zamanın kısıtlı olması ise diğer sebepleridir.

Yapılan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek için 8 adet soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcılara örgütsel bağlılık ve firma performansı ile ilgili 30 adet soru yöneltilmiştir. Ankete 213 kişi katılmıştır. Fakat 4 katılımcının anketinin geçersiz sayılması nedeniyle 209 katılımcının verileri analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan 186.654 kişi oluşturmuştur. Evren olarak kabul edilen 186.654 çalışan baz alınarak %95 güven aralığı ve %7 hata payı ile araştırmanın örneklemini en az 196 kişi olarak belirlenmiştir. Anketi geçerli sayılan 209 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda en az 196 kişi olarak belirlenen örnekleme 209 kişinin katılması örneklemini güvenilir kılmıştır.

Katılımcıların demografik bilgileri frekans analiziyle tespit edilmiştir. Frekans analizinde araştırmanın örnekleminin %80,9’u erkek ve %19,1’inin ise kadın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların %14,8’i X kuşağı mensubu iken, %85,2’si ise Y kuşağı üyesi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre bankacılık sektöründe Y kuşağının X kuşağına göre daha çok tercih edildiği düşünülebilir. Ayrıca Y kuşağına mensup çalışanların daha genç ve dinamik olması, X kuşak çalışanlarının emekliye ayrılmak istemesine neden olduğu söylenebilir. Ankete sessiz kuşak, bebek patlaması

ve Z kuşağından hiçbir katılımcı katılmamıştır. Bunun nedeni sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı mensuplarının emekliye ayrılması, Z kuşağında doğanların ise iş hayatına tam anlamıyla başlamaması olarak ifade edilmektedir.

Anketi cevaplayanların büyük bir kısmının pazarlama departmanında görev aldığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda pazarlamacıların insan ilişkilerine olan yatkınlıkları ve yeniliklere olan merakları nedeniyle bu ankete daha çok ilgi gösterdiği söylenebilir. Ayriyeten bankacılık sektöründe pazarlama departmanında çalışanların sayısının diğer departmanlara oranla daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin X ve Y kuşakları üzerine farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem T testi testleriyle tespit edilmiştir. Bağımsız örneklem T testi sonucunda X ve Y kuşaklarına mensup banka çalışanları arasında normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinde fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Bankacılık sektöründe çalışan X ve Y kuşaklarına mensup çalışanların benzer psikolojik bir boyuta sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuçlar Gökçe'nin (2019) çalışmasıyla benzerlik gösterir iken Jafarova'nın (2018) ve Aka'nın (2017) çalışmasını kısmen destekler niteliktedir.

Örgütsel bağlılığın firma performansına etkisini belirlemek için çoklu regresyon yöntemine başvurulmuştur. Regresyon analizinde araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre modelin bütün olarak anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Regresyon analizinin diğer sonuçları ise aşağıda verilmiştir.

Covid-19 sürecinde banka çalışanlarının mesleki sorumluluklarından daha çok kendi ailesinin sağlık ve ihtiyaçlarını önemsedikleri için bankaya olan duygusal bağlılıklarında azalma olacağı düşünülmüştür. Bu durumun firma performansını negatif yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Ancak araştırma sonucunda duygusal bağlılığın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda “**H1**:Duygusal bağlılığın firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Bu hipotezin sonucu Tül ve Çemberci'nin (2019) çalışmasını destekler niteliktedir.

Devam bağıllığının firma performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Banka çalışanları pandemi sürecinde mevcut imkânlarını kaybedeceği düşüncesiyle alternatif işlere yönelememiş ve aynı işinde devam etmek zorunda kalmıştır. Bu durum çalışanlarda verimsizliğe ve performans düşüklüğüne yol açabilir. Bundan dolayı firma performansını negatif yönde etkilemiştir denilebilir. Bu bağlamda “**H2**:Devam bağıllığın firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotezin sonucu örnek gösterilen araştırmalara göre farklılık göstermiştir.

Son olarak normatif bağıllığın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarına pandemi öncesinde sunulan eğitim bursu, staj gibi olanaklar nedeniyle çalışanlar bankasına karşı kendilerini borçlu hissetmektedir. Böylece çalışanlar zorlu pandemi sürecinde bankasını yalnız bırakmama içgüdüsüne bürünmüşlerdir. Bu his çalışanların performansını pozitif yönde artırabilir. Buna paralel olarak da firma performansının yükseleceği söylenebilir. Bu bağlamda “**H3**:Normatif bağıllığın firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Atakay’ın (2019) çalışmasını kısmen destekler niteliktedir. Özetle **H2** ve **H3** hipotezleri kabul edilmiş ancak **H1**’in doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulguların örgütsel bağıllık, firma performansı ve kuşaklar arası farklılıklar kavramıyla ilgili ileride yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın Covid-19 salgını döneminde yapılması da bu çalışmayı eşsiz kılmıştır.

b) Öneriler

Bankacılık Sektörüyle İlgili Öneriler

- ✓ Araştırma Türkiye genelinde daha fazla sayıda banka çalışanı üzerinde yapılması önerilmektedir.
- ✓ Banka sektörü dışında diğer meslek gruplarında yapılması önerilmektedir.
- ✓ Bu araştırmanın banka sektöründe her bir departman üzerinde ayrı ayrı yapılması konuya ilişkin daha farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık Kavramıyla İlgili Öneriler

- ✓ Örgütsel bağlılığı arttıracak veya düşürecek faktörler üzerine daha detaylı araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- ✓ Yerli literatürde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılmış çalışmalarda genellikle Allen ve Meyer ölçeği tercih edilmiştir. Bundan ötürü yapılacak çalışmalarda örneklem gruplarına farklı ölçeklerden sorular yöneltilmesi önerilmektedir. Bu sayede bu kavrama farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Firma Performansı Kavramıyla İlgili Öneriler

- ✓ Yerli literatürde firma performansı kavramıyla ilgili bazı araştırmalarda belirsizlik ve karışıklık görülmüştür. Bundan dolayı firma performansı üzerine kavramsal bir çerçeve oluşturulabilir.

Kuşaklar Arası Farklılıklar Kavramıyla İlgili Öneriler

- ✓ Söz konusu araştırmada, yerli alanyazında Türkiye’de yaşayan halk üzerinde kuşak değişimlerinin yarattığı izlenimler hakkında yeteri kadar çalışma bulunmadığı için ABD ve bazı ülkelerin belirlediği kuşak sınıflandırılması kullanılmıştır. Bu bağlamda Türk toplumunun gelenek ve göreneklerine has kuşakların belirlenmesi ve sınıflandırılması üzerine çalışmalar yapılması önerilmektedir.
- ✓ Yakın zamanda iş hayatına başlayacak olan Z kuşağına mensup bireyler üzerinde yapılacak araştırmalar ile bu araştırmadan elde edilen bulguların karşılaştırılması, kuşakların ne derece farklılaştığı konusuna yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acıloğlu, İ. (2015). *“İş”te Y Kuşaağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adair, J. (2004). *Etkili Liderlik*. İstanbul: Babıâli Kùltür Yayıncılık.
- Adıgùzel, O., Batur, Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşaağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Sùleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 165-182.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İzmir: Doktora Tezi.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM.
- Akbay, C. (2019). *Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarının Yavaş Turizme Yönelik Tutumlarının ve Seyahat Davranışlarının Karşılaştırılması*. T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Eskişehir: Yüksek Lisans Tezi.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşaağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847- 858.
- 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, 1-18.
- Altunay, A., Kılıç, L. ve Bayram, N. (2002). *Toplum ve İletişim*. Eskişehir: Anadolu üniversitesi yayınevi.
- Ardıç, K. ve Çöl, G. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Arslan, E. ve Kayalar, M. (2017). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 15-26.

- Arslan, K. (2020, Ağustos 27). *SPSS'de Bağımsız Örneklem T-Testi (Independent Sample T-Test)*. Aralık 1, 2020 tarihinde [www.galloglu.com](https://www.galloglu.com/blog/bagimsiz-orneklem-t-test-SPSS-independent-sample-t-test#25):
<https://www.galloglu.com/blog/bagimsiz-orneklem-t-test-SPSS-independent-sample-t-test#25> adresinden alındı
- Aslaner Aydın, D. (2019). *“Dijital Çağda Türkiye’de Kuşaklar ve Alışveriş*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Atakay, B. (2019). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı Üzerine Etkisi*. T.C. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji bilimi Anabilim Dalı . Gebze: Yüksek Lisans Tezi.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Kocatepe Üniversitesi , Sosyal Bilimler. Afyon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atılğan, C. (2019). *Kuşak Farklılıklarına Göre Mağaza Atmosferinin Deneyimsel Pazarlamayla Etkileşiminin İncelenmesi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Kahramanmaraş: Doktora Tezi.
- Babaoğlu, B. (2015). *Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algulamaları ve Bir Araştırma*. T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Bal, İ. (2017). *Kuşak Farklılıklarının Seçme ve Yerleştirme Sürecine Etkisi ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Banker, R. D., Potter, G. ve Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75, 65-92.
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fak. Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., Uluköy, M. ve Akçi, Y. (2014). Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 277-299.

- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(53), 577-592.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bekmezci, M. (2017). Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında ‘Y’ Kuşağına Kuramsal Bir Bakış. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 101-111.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Borsa Rehberi. (2021, Mart 17). *Hisse Başına Kar Nedir? HBK Nasıl Yorumlanır ?* 2021 tarihinde <https://borsakafasi.com/hisse-basina-kar-nedir-hbk-nasil-yorumlanir/> adresinden alındı
- Bova, B. ve Kroth, M. (2001). Workplace Learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57–65.
- Buhur, H. (2015, Aralık 21). *Öz Sermaye Kârlılığı (ROE) ve Aktif Kârlılık (ROA) Tablosu*. 2021 tarihinde <https://halilbuhur.com/buhur25-oz-sermaye-karliliği-roe-ve-aktif-karlilik-roa-tablosu.html> adresinden alındı
- Büyük, K., Erdem, M. ve Deniz, N. (2013). *İş Etüdü*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2948, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1904 .
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi*, 32(32), 470-483.
- Can, H., Asan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı b.). İstanbul: Arıkan Basım.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 491.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı . Kayseri: Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

- Coşkun, A. (2005). *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*. T. C. İstanbul Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Bilim Dalı . İstanbul: Doktora Tezi.
- Çelik, E. (2017). *Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletmecilik MBA Yüksek Lisans Programı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Çemberci, M. (2011). *Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi*. T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze: Doktora Tezi.
- Çetenak, E. H. (2012). *İşletme Grubu İlişkisinin Firma Performansına Etkisi: İMKB'de Bir Uygulama*. Adana: Doktora Tezi.
- Çetin, B. A. (2020). *Organizasyonel Öğrenme, Ürün İnovasyonu ve Firma Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Çolak, E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 85-114.
- Çorum, A. A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*. T.C. Bahçeşehir Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Demirel, Y. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım*. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- DIGITA. (2018, Şubat 28). *Verimlilik Nedir? İşletmede Verimlilik Tanımı*. 2021 tarihinde <https://www.digitatek.com/verimlilik-nedir-isletmede-verimlilik-tanimi-blog#:~:text=Verimlilik%20i%C3%A7in%20daha%20%C3%A7ok%20%C3%BCretmek,girdi%20aras%C4%B1ndaki%20ili%C5%9Fki%20olarak%20yap%C4%B1labilir> adresinden alındı
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.
- 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.

- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Isparta: Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi.
- Durgut, M. (2017). Yönetim Muhasebesi Kapsamında Performans Değerlemede Finansal Olmayan Verilerin Kullanımı ve Raporlanması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2).
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. T.C. Gazi Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı . Ankara: Yüksek Lisans Tezi.
- Ehrbar, A. (1999). Wealth-Creating CEOs: 211(I Annual MVA Ranking. *Chief Executive*, 150.
- Erden, S. (2012). *Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*. T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Çanakkale: Doktora Tezi.
- Erkara, C. (2019). *Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Göre Genel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisinin Değerlendirilmesi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Eskişehir: Doktora Tezi.
- Erkasap, A. (2020). *Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışları ve Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul: Doktora Tezi.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New York: Printice-Hall.
- Etzioni, A. (1966). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*, 401 printing. New York: The Free Press.
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. T.C. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Denizli: Tezsiz Yüksek Lisans Projesi.
- Fındık, H. (2013). Finansal Performansın Değer Odaklı Ölçülmesi: Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5(8).
- Gautam, T., Dick, R. V. ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

- Gökçe, M. (2019). *X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi*. T.C. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Balıkesir: Yüksek Lisans Tezi.
- Griffin, K. (2003). Economic globalization and institutions of global governance. *Development and Change*, 34(5), 789-807.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir: Doktora Tezi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze: Doktora Tezi.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Gültekin, A. (2013). *Örgüt kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği*. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Kocaeli: Yüksek Lisans Tezi.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar Ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(1), 89-115.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya: Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi ? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Hall, D., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hart, K. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26-27.
- Hart, S. ve Banbury, C. (1994). How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- Jafarova, F. (2018). *X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- 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.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.
- Kayacan, E. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İstanbul: Doktora Tezi.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 3(2), 129-139.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Ketchland, A. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 112-115.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara: Doktora Tezi.
- Kıracı, K. ve Asker, V. (2018). Pazar Katma Değeri (MVA) Yöntemi İle Performans Analizi: Havayolu Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama . *Cemil Meriç-10. Sosyal Bilimler ve Spor Kongresi* .
- Kiriçoğlu, Y. (2019). *Reklamda Mizah Çekiciliğine Yönelik Tutum Oluşumunda Kuşak Farklılıklarının Rolü: Global Reklamlara Yönelik Tutum Araştırması*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Bilim Dalı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

- Kırpık, G. (2018). *Kuşak Farklılıkları ile Kurumsal İtibar Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: TRC1 Bölgesinde Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Malatya: Doktora Tezi.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Kuran, E. (2015). *Röp-Art*. Kasım 10, 2020 tarihinde Cargocollective Web sitesi: <http://cargocollective.com/ropartproject/EVRIM-KURAN> adresinden alındı
- Kurt, B. (2010). *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri*. T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Gebze: Yüksek Lisans Tezi.
- Kuyucu, M. (2014). Y Kuşağı Ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 55-83.
- Lancaster, L. ve Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How To Survive The Generational Puzzle At Work*. . New York: Harper Business.
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders. *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Life Course. (?). *Life Course Associates*. Ekim 17, 2020 tarihinde Life Course Web sitesi: <https://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> adresinden alındı
- March, J. ve Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61- 89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(22).
- Mikdan, Ş. (2020, Ocak 22). *Kalite Nedir? 2021 tarihinde* <https://www.iienstitu.com/blog/kalite-nedir#:~:text=Bir%20hizmet%20ya%20da%20C3%BCr%C3%BCn%C3%BCn%20tespit%20edilen%20veya%20gereksinim%20duyulacak,Sorunsuz%20sonu%C3%A7lanmas%C4%B1n%C4%B1%20sa%C4%9Flamakt%C4%B1r adresinden alındı>
- Mohammed, A. (2020). *The Evaluation of Effectiveness of Internal Control System and Its Impacts on The Financial and Non-Financial Performance of Banks Using Coso Internal Control Framework: The Case of Ghanaian banks*. Ibn Haldun University School of Graduate Studies Department of Management. İstanbul: Master Thesis.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *The Academy of Management Review*, 275-298.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. USA: The Dryden Pres.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 600.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oxford Languages. (2020). *Oxford Languages and Google*. 2020 tarihinde <https://languages.oup.com/google-dictionary-tr/> adresinden alındı

- Özbek, Ö. (2019). *Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45.
- Pınar, N. (2020). *Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki*. T.C. Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management*, 12, 95-117.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. UK: Prentice Hall Interneational Ltd.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*(10), 465-476.
- Sabah. (2018). *Z Kuşığı Nedir? Z Kuşığı Özellikleri Nelerdir?* Ocak 27, 2020 tarihinde [www.sabah.com.tr](https://www.sabah.com.tr/saglik/2018/04/24/z-kusagi-nedir-z-kusagi-ozellikleri-nelerdir): <https://www.sabah.com.tr/saglik/2018/04/24/z-kusagi-nedir-z-kusagi-ozellikleri-nelerdir> adresinden alındı
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: St.Clair Press.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı. İzmir: Yüksek Lisans Tezi.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Senal, S., Ateş, B. ve Acar, D. (2013). Özsermaye Kârlılığı ve Hisse Başına Kazanç Açısından Kapsamlı Kârın İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3).
- Senbir, H. (2004). *Z Son insan mı?* İstanbul: Okyanus publishing.

- Sert, S. (2010). *Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. T.C. Hacettepe Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Ankara: Yüksek Lisans Tezi.
- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-48.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Stede, W., Chow, C. ve Lin, T. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18, 185-205.
- Stivers, B. P., Covin, T. J., GreenHall, N. ve Smalt, S. (1998). How Nonfinancial Performance Measures Are Used. *Management Accounting*, 79(4), 44-48.
- Şenol, Z. (2019). Firma Performansı. E. Gemici (Dü.) içinde, *Teorik ve Ampirik Perspektifte Seçilmiş Finans Konuları* (s. 281-287). Nobel akademik yayıncılık.
- Şentürk, B. (2018, Eylül 25). *Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı Nedir?* Ağustos 18, 2020 tarihinde Enstitü Websitesi: <https://www.iienstitu.com/blog/performans-nedir> adresinden alındı
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (1997). *Verimlilik Denetimi Kanada Sayıştay Uygulaması*. Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Taouab, O. ve Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, 15.
- TDK Sözlükleri. (2020, Ekim 15). *Türk Dil Kurumu*. 2020 tarihinde Türk Dil Kurumu Web sitesi: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006). Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*(19), 1-27.
- Tirendaz Akademi. (2019, Nisan 29). *Homojenlik testi, Varyansların homojenliği ve SPSS ile veri analizi*. Aralık 1, 2020 tarihinde www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=IRYE-muOxVw&ab_channel=TirendazAkademi adresinden alındı
- Topal, B. (2020). *Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları İle Firma Değeri ve Firma Performansı İLİŞKİSİ: BIST İmalat Sektöründe Bir Uygulama*. T.C. ATATÜRK Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Erzurum: Doktora Tezi.
- Torrington, D. ve Hall, L. (1995). *Personel Management: HRM in Action* (3rd b.). London: Prentice Hall.

- TRT İzle. (2014). *Türkiye'de İlk Televizyon Anonsu*. Mayıs 12, 2020 tarihinde Youtube:
https://www.youtube.com/watch?v=0OASg7FVYE0&ab_channel=TRT%C4%B0zle adresinden alındı
- Tül, E. ve Çemberci, M. (2019). Çalışanların İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık İle Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Denetim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(35), 295-308.
- Uluköy, M. (2012). *Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. T.C. Dumlupınar Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı . Kütahya: Doktora Tezi.
- Uzun, İ. (2020). *Büyükşehir Belediye Çalışanlarının Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması: Karşılıklı Bir Analiz*. T.C. Bandırma On yedi Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Liderlik ve Küresel Girişimcilik Bilim Dalı. Bandırma: Yüksek Lisans Tezi.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Adana: Doktora Tezi.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wikipedia. (2020). *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Ekim 12, 2020 tarihinde Wikipedia Web sitesi:
https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory adresinden alındı
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel sayı), 74-85.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4).

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273.

Zahra, A. (1984). Understanding Organizational Management. *Supervisory Management*, 29(3), 16-20.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: American Management Association.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi olarak, **“Örgütsel Bağlılığın Firma Performansı Üzerine Etkisi: Kuşaklar Arası Farklılıklar”** konusunda yürüttüğüm yüksek lisans tezi kapsamında istatistiksel veri elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anketin geçerliliği ve güvenilirliği açısından tüm soruların eksiksiz yanıtlanması oldukça önemlidir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı kullanılacak olup, başka amaçlarda kullanılmayacaktır.

Aşağıda yer alan uygun seçeneği işaretleyiniz.

1.Bölüm: Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Doğum yılınız?

1925-1945 1946-1964 1965-1980 1981-1999 2000 ve Sonrası

Eğitim düzeyiniz

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora

Bu bankadaki toplam çalışma süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11 – 15 yıl 16 Yıl ve üzeri

Bankacılık sektöründe toplam çalışma süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11 – 15 yıl 16 Yıl ve üzeri

Bankada çalıştığınız departman

Operasyon Pazarlama Krediler Muhasebe-Finans İnsan Kaynakları
 Bilişim Teknolojileri Dış Ticaret Diğer(Lütfen Açıklayınız).....

Bankadaki pozisyonunuz

Üst düzey yönetici Yönetmen Uzman Uzman yardımcısı
 Diğer (Lütfen Açıklayınız).....

Bankanızın türü

Mevduat Bankası Katılım Bankası

2.Bölüm

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
Lütfen aşağıdaki soruları işletmenizin niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).		1	2	3	4	5
Duygusal bağlılık						
1	Bundan sonraki kariyerimi bu kurumda geçirmek beni memnun edecektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kurumuma güçlü bir "aidiyet" hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bu kuruma "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kurumumda kendimi "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bu kurumun benim için çok büyük kişisel anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devam Bağlılığı						
7	Şu an kurumumda kalmak, istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İstesem de şu an kurumumdan ayrılmak benim için çok zor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Şu an kurumumdan ayrılmaya kalksam hayatımın büyük çoğunluğu sekteye uğrar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bu kurumdan ayrılırsam çok fazla alternatif iş imkânları olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bu kuruma bu kadar kendimden vermeseydim, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri uygun alternatiflerin yetersiz olmasıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normatif Bağlılık						
13	Mevcut işverenimin yanında kalma konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Menfaatime bile olsa, kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kurumumdan ayrılmış olsaydım, kendimi suçlu hissederdim. Çünkü kurumum sadakati hak ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Şu an kurumumdan ayrılamam çünkü içindeki insanlara karşı yükümlülük hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kurumuma bana kazandırdıklarından dolayı minnettarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FİRMA PERFORMANSI						
Lütfen aşağıdaki soruları işletmenizin niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).		1	2	3	4	5
18	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>