T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARLA HİSSE PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
BİLAL DEMİR

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ABDULKADİR GÜMÜŞ

VAN-2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

<table>
<tr><td colspan="3">Bilal DEMİR tarafından hazırlanan “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE HİSSE PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Danışman: Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ
İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>……..……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Başkan: Prof. Dr. Abdulmenaf TURAN
Kamu Yönetimi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>……...…</td></tr>
<tr><td colspan="2">Üye: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK
İşletme Anabilim Dalı, Bursa Teknik Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>…….……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Üye: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK
İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Üye: Dr. Öğr. Üyesi Zülküf ÇEVİK
İşletme Anabilim Dalı, Sakarya Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Yedek Üye: Doç Dr.
İşletme Anabilim Dalı, Üniversite Adı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Yedek Üye: Doç. Dr.
İşletme Anabilim Dalı, Üniversite Adı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td>……</td></tr>
<tr><td>Tez Savunma Tarihi:</td><td>10/01/2023</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

……..…….
Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü</td></tr>
</table>

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında**;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (10.01.2023)

(İmza)

Bilal DEMİR

Doktora Tezi

Bilal DEMİR

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ocak, 2023

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARLA HİSSE PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ

ÖZET

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının içinde yer alan hisse paylaşımı seçeneğinin, örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerindeki etkisini ve aracı rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Korelasyonel araştırma modelinde yapılan araştırmanın örneklemini, telekomünikasyon sektöründe yer alan 422 şirket çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Kişisel Bilgi formu, İşgören Performansı Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Hisse paylaşımı anketi kullanılmış, Google formlar aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 26 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, hisse paylaşımının örgütsel bağlılığı arttırdığı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği; çalışanların çoğunlukla hisse paylaşımını tercih ettikleri (%80,6, n=340), hisse paylaşımı türlerinden ise opsiyon planı yani hisseyi önceden alma fırsatı olarak (%34,6, n=146) tercih ettikleri görülmüştür. Hisse paylaşımında demografik özelliklere göre ise cinsiyet ve şirket içindeki pozisyona göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Erkek çalışanların, hisse paylaşımını kadınlara oranla daha çok tercih ettikleri ve şirket içinde alt düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre hisse paylaşımını daha fazla istedikleri görülmüştür. Ayrıca hisse paylaşımı ile bireysel-işgören performansı arasında da anlamlı ilişki belirlenmiştir. Sonuç olarak araştırmada insan kaynakları açısından, hisse senedi paylaşımının, örgütsel bağlılık ve iş gören performansını arttırarak şirketlere önemli katkılar sağlayacağı

düşünülmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde başarılı şirketler tarafından sıklıkla kullanılan hisse paylaşımının örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı şirketlerde çalışanlarla hisse paylaşımı uygulaması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler : Hisse paylaşımı, insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık, telekomünikasyon sektörü, işgören performansı

Sayfa Sayısı : xvi + 232

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

Ph. D. Thesis

Bilal DEMİR

VAN YUZUNCU YIL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

January, 2023

THE INTERMEDIATION ROLE OF STOCK SHARING WITH EMPLOYEES WITHIN THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INDIVIDUAL PERFORMANCE

ABSTRACT

This research has been conducted to reveal the effect and moderator role of stock sharing within human recourses management practices on organizational commitment and individual performance. The research conducted in the correlational research model and the sample of the research consists of 422 company employees in the communication sector. Personal information form, Employee Performance Scale, Organizational Commitment Scale and Stock Sharing Questionnaire were used to collect the research data, and data were obtained through Google forms. SPSS 26 program was used to analyze the obtained data. As a result of the research, it was found that stock sharing increases organizational commitment and positively affects employees' commitment to the organization; It has been observed that employees mostly prefer stock sharing (80.6%, n=340), and they prefer the option plan (34.6%, n=146). There were significant differences in share sharing according to demographic characteristics, gender and position within the company. It has been observed that male employees prefer stock sharing more than women, and lower-level managers within the company want stock-sharing more than senior managers. In addition, a significant relationship was determined between stock sharing and individual-employee performance. As a result, in terms of human resources management in the research, it is thought that stock sharing will make significant

contributions to companies by increasing organizational commitment and employee performance. For this reason, it is recommended to implement stock sharing with employees in companies due to the positive effects of stock sharing, which is frequently used by successful companies in developed countries, on organizational commitment and employee performance.

Key Words : Stock sharing, human resources management, organizational commitment, telecommunications sector, employee performance

Quantity of Page : xvi + 232

Supervisor : Assoc. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vii**

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xii**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **xiii**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xv**

ÖN SÖZ ..... **xvi**

GİRİŞ **1**

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **5**

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi 5

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci 6

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 9

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 11

1.1.3.1. İş Analizi ve İş Tasarımı 12

1.1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması 17

1.1.3.3. Eğitim ve Geliştirme 22

1.1.3.4. Personel Güçlendirme 29

1.1.3.5. Performans Değerlendirme 32

1.1.3.6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi 39

1.1.3.7. İşe Alma ve Yerleştirme 46

1.1.3.8. İş Güvenliği 51

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı 56

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı 56

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 59

1.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramsal Sınıflandırma 61

1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık 62
1.2.3.2. Davranışsal Bağlılık 77
1.2.3.3. Çoklu Bağlılık 81
1.2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler 82
1.2.4.1. Bireysel Faktörler 82
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler 86
1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler 94
1.2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları 94
1.2.5.1. Performans 96
1.2.5.2. Stres 97
1.2.5.3. Devamsızlık 98
1.2.5.4. İş Gücü Devri 99
1.2.5.5. İşe Geç Gelme 99
1.2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 100
1.2.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Yaklaşımları 100
1.2.8. Örgütsel Bağlılığın Faydaları 104
1.2.9. Örgüt Vatandaşlığı 105
1.3. İşgören Performansı 106
1.3.1. Performans 106
1.3.2. Performansın Boyutları 107
1.3.2.1. Etkenlik 107
1.3.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma 108
1.3.2.3. Verimlilik 108
1.3.2.4. Kalite 109
1.3.2.5. Yenilik 109
1.3.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi 110

1.3.2.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk 110
1.3.3. Çalışan Performansı 111
1.3.3.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler 112
1.3.4. Performans Değerlendirme 114
1.3.4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Faydaları 128
1.4. Hisse Kavramı 131
1.4.1. Hisse Çeşitleri 133
1.4.1.1. Hamiline ve Nama Yazılı Hisseler 133
1.4.1.2. İmtiyazlı ve Adi Hisseler 133
1.4.1.3. Bedelsiz ve Bedelli Hisseler 134
1.4.1.4. Primsiz ve Primli Hisseler 134
1.4.1.5. İntifa ve Kurucu Hisseler 134
1.4.1.6. İtibari Değeri Olmayan ve Olan Hisseler 134
1.4.2. Hisse Senedi 135
1.4.2.1. Kâr ve Zarar Ortaklığı Belgeleri 136
1.4.2.2. Oydan Yoksun Hisse Senetleri 136
1.4.2.3. Katılma İntifa Senetleri 137
1.4.3. Hisse Senedi Sahiplerinin Hakları ve Getirdiği Sorumluluklar 137
1.4.3.1. Kâr Payı Hakkı 138
1.4.3.2. Yeni Pay Alma Hakkı 138
1.4.3.3. Tasfiye Bakiyesine Katılma Hakkı 139
1.4.3.4. Şirket Yönetimine Katılma Hakkı 139
1.4.3.5. Oy Hakkı 139
1.4.3.6. Bilgi Alma Hakkı 139
1.4.3.7. Sır Saklama Borcu 140
1.4.3.8. Sermaye Borcu 140

1.4.4. Hisse Senedi Sahiplerinin Elde Ettiği Gelirler 141
1.4.5. Hisse Senedi Değer Kavramları 141
1.4.5.1.Net Aktif Değeri 142
1.4.5.2. Defter Değeri 142
1.4.5.3. Tasfiye Değeri 143
1.4.5.4. İşleyen Teşebbüs Değeri 143
1.4.5.5.Nominal Değer 143
1.4.5.6. İhraç (Emisyon)Değeri 144
1.4.5.7. Piyasa (Borsa) Değeri 144
1.4.5.8. Gerçek Değer 145
1.4.6. Hisse Senedi Fiyatına Etkide Bulunan Etkenler 145
1.4.6.1. Firma İçi Etkenler 145
1.4.6.2. Firma Dışı Etkenler 147
1.4.6.3. Hisse Senetlerinin Ekonomik Önemi 148
1.4.7. Hisse Paylaşımı 148
1.4.7.1. Çalışanlara Hisse Vermenin Avantaj ve Dezavantajları 151
2. YÖNTEM 154
2.1. Araştırma Modeli 154
2.2. Araştırma Evren ve Örneklemi 154
2.3. Araştırmanın Hipotezleri 156
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 157
2.5. Verilerin Toplanması 158
2.5.1. Kişisel Bilgi Formu: 158
2.5.2. İşgören Performansı Ölçeği: 158
2.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği: 159
2.5.4. Hisse Paylaşımı Anketi: 159

2.6. Verilerin Analizi 165

3. BULGULAR ve YORUM 167

3.1. Hisse Senedi Paylaşımı, Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına İlişkin Bulgular 167

3.2. Mediatör (Aracı) Etki Analizi 195

4. SONUÇ ve ÖNERİLER 204

4.1. Araştırma Sonuçları 205

4.2. Araştırma Önerileri 211

KAYNAKÇA 213

EKLER 230

ÖZGEÇMİŞ .....

TEZ ORJİNALLİK RAPORU .....

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PD	Performans Değerlendirme
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PYS	Performans Yönetim Sistemi
HGY	Hedeflere Göre Yönetim
TTK	Türk Ticaret Kanunu
SPK	Sermaye Piyasası Kanunu
TDK	Türk Dil Kurumu
BİST	Borsa İstanbul
TBK	Türk Borçlar Kanunu
AMOS	Analysis of Moment Structures
HPA	Hisse Paylaşım Anketi
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
BİPÖ	Bireysel-İşgören Performans Ölçeği
ESOP	Employee Stock Option Practices
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
NFI	Normed Fit Index

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Eğitim ile Geliştirme Arasındaki Fark **24**
Tablo 2. Personel Geliştirmenin Gelişim Süreci **29**
Tablo 3. Tedarik Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları **47**
Tablo 4. Örgüt Kültürünün Boyutları **92**
Tablo 5. Personellerin Performanslarına Etki Eden Unsurlar **114**
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı **154**
Tablo 7. Hisse Paylaşımı Anketi KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları **159**
Tablo 8. Hisse Paylaşımı Anketi Faktör Analizi Eigen Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları Tablosu **160**
Tablo 9. Hisse Paylaşımı Anketi Faktör Analizi Sonuçları **161**
Tablo 10. Hisse Paylaşımı Anketi Faktörleri Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri **162**
Tablo 11. Hisse Paylaşımı Anketi İç Tutarlılık Değerlerinin Dağılımı **163**
Tablo 12. Hisse Paylaşımı Anketi Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri **164**
Tablo 13. Hisse Senedi ve Hisse Paylaşımına İlişkin Dağılımlar **167**
Tablo 14. Hisse Paylaşım Anketi Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı **168**
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı **169**
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularının İç Tutarlılık Değerleri ve Ölçek Puanlarının Dağılımı **170**
Tablo 17. Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı **171**
Tablo 18. Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Sorularının İç Tutarlılık Değerleri ve Ölçek Puanlarının Dağılımı **172**
Tablo 19. Hisse Paylaşımı Anketi (HPA) ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) Puanlarının İlişkisi **173**
Tablo 20. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **175**
Tablo 21. Yaşlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **176**
Tablo 22. Medeni Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **177**
Tablo 23. Eğitim Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **178**
Tablo 24. Pozisyonlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **180**
Tablo 25. Çalışma Sürelerine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **181**

Tablo 26. Daha Önce Hiç Bireysel Olarak Hisse Senedi Alma Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **182**
Tablo 27. Çalışanlarla Hisse Paylaşımı Yapılmasını İsteme Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **184**
Tablo 28. Ne Tür Hisse Paylaşımı Yapılmasını İstediklerine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi..... **186**
Tablo 29. Şirketin 3 Aylık ve Yıllık Finansal Sonuçlarını Takip Etme Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi..... **188**
Tablo 30. Üst Düzey Yönetici Olmayan Bazı Çalışanların Da Yönetim Kurulunda Yer Almasının İyi Bir Fikir Olması Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi **191**
Tablo 31. Hisse Senedi Paylaşımı, Yatırım Açısından Risklidir Fikrine Katılma Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi..... **192**
Tablo 32. Değerlendirme Sonucunda Hipotezler ve Durumu **205**

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması **6**
Şekil 2. İş Analizi ile İlgili İKY Uygulamaları **14**
Şekil 3. İKP'nin Amaçları **19**
Şekil 4. İKP Oluşum Süreci **21**
Şekil 5. Eğitim ve Geliştirme Süreci **26**
Şekil 6. Performans Değerleme Süreci **36**
Şekil 7. Ücret Tatminsizliğinin Yol Açabileceği Sorunlar **41**
Şekil 8. Ödül Sınıflandırmaları **45**
Şekil 9. İnsan Kaynakları Seçim Süreci **50**
Şekil 10. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması **61**
Şekil 11. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı **63**
Şekil 12. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli **65**
Şekil 13. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı **69**
Şekil 14. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı **78**
Şekil 15. Performans Değerlendirmesinin Amacı **122**
Şekil 16. Performans Değerlendirme Programları **124**
Şekil 17. Eğitim Durumu Dağılımı **155**
Şekil 18. Katılımcıların çalışma sürelerinin dağılımı **156**
Şekil 19. Hisse Paylaşımı Anketi Screen Plot Grafiği **161**
Şekil 20. Hisse Paylaşımı Anketi puanlarının dağılımı **163**
Şekil 21. Hisse Paylaşımı Anketine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği **164**
Şekil 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının dağılımı **171**
Şekil 23. Bireysel-İşgören Performans ölçeği puanlarının dağılımı **172**

ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince bilgi ve deneyimleri ile ufkumu genişleten, beni her zaman motive eden ve yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ'e ve değerli jüri üyesi hocalarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Doktora sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve ilham veren değerli yöneticilerim Sayın İsmail BÜTÜN Bey'e, Sayın Mert AYSAL Bey'e, birim amirlerime ve çalışma arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Elimden tutarak profesyonel iş dünyasıyla tanışmama vesile olan, kendime örnek aldığım Sayın Hüseyin BALCI Bey'e,

Tanımaktan ve birlikte doktora yapmaktan keyif aldığım sınıf arkadaşım Halit KURT'a,

Eğitim hayatımda emeği geçen tüm hocalarıma,

Varlıklarıyla her zaman bana güç veren, iyi ve başarılı bir insan olmam için benden daha çok fedakârlıkta bulunan, dualarını esirgemeyen anneme ve babama,

Abiler ve kız kardeşler aynı vücuda ait eller ve ayaklar gibidir. Tezimi tamamlamam için sürekli beni motive eden ve her saniye yardımıma koşan sevgili ablalarım Doç. Dr. Canan DEMİR YILDIZ ve Doç. Dr. Esra DEMİR ÖZTÜRK'e, abim Dr. Mehmet Cihat DEMİR'e,

Yoğun mesaimin yanı sıra doktora eğitimi süresince evimizin hem annesi hem de babası rolünü hiç şikâyet etmeden üstlenen sevgili eşim Sultan Hanım'a, kendilerine ayırmam gereken zamanı çalmama rağmen neşeleriyle tüm sıkıntılarımı gideren oğlum Emir Sadi ve kızım İnci'ye çok teşekkür ediyorum.

Umarım bu çalışma, daha iyilerinin başlangıcı olur ve burada bahsi geçen kişiler, bana gösterdikleri iyi niyetin ve desteğin manevi karşılıklarını almaya devam ederler.

Saygılarımla.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze toplumsal alanda dönüşümler meydana gelmektedir. Bu dönüşümler üretim biçimleri ile tüketim kültürü arasında çift yönlü etkileşimi meydana getirmiştir. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle beraber iletişim biçimlerindeki değişimler üretim sistemlerinde de farklılıkların meydana gelmesine neden olmuştur. Dolayısıyla örgüt içinde ve dışında etkinliğin artırılmasında insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yapılan bu çalışmada çalışanların örgüt içerisindeki örgütsel bağlılıkları ve işgören performanslarında insan kaynakları uygulamalarından biri olan ücret ve ödüllendirme seçeneklerinden hisse paylaşımının ne denli etkili olduğuna ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması ile kavramsal çerçeve boyutunda öncelikli olarak insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık, işgören performansı ve hisse paylaşımı ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışma, alana niceliksel katkı da sunmayı amaçlamasından dolayı belirlenen örnekleme anket formu uygulanmıştır. Böylece hisse paylaşımının örgütsel bağlılıkta ve işgören performansındaki etkileri istatistiksel olarak sunulabilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütler açısından çeşitli uygulamaların yapılarak çalışanların ve örgütün; amaçları, hedefleri ve değerlerine ulaşmasını sağlamaktadır. Çalışanları örgütteki konumlarından sergiledikleri performanslarına kadar ele alan İKY uygulamaları gerek örgüt gerekse bireysel gelişim açısından önemli çıktıların ortaya çıkmasına olanak sunmaktadır. Bu bağlamda İKY uygulamalarının işe alma, performans değerlendirme, işe yerleştirme, mesai saatlerinin ve ücretlerin belirlenmesi gibi birçok çalışma alanın olmasının yanı sıra çalışanların amaçları ve değerleri doğrultusunda normların belirlenmesini sağlayarak örgütsel bağlılıklarının artmasına dolayısıyla da örgüt içerisinde sürekliliğin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Örgüt veya kurum yaşam tarzlarındaki refah, inanç ve uyumdur; ikna, bir slogan, aforizma, altında yatan varsayım, örgütün genel amacı, istihdam felsefesi veya meslek ilkesi olan bir değerden oluşur. Uyum, normları ve kuralları gruplar halinde oluştururken, aynı zamanda organizasyonun çevreye uyum sağlaması da değişimdir. Örgütün daha fazla üyesi temel değerleri elde ettikçe; bağlılıkları

değerden daha yüksek olmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir örgütün başarısı, kurucusu tarafından oluşturulan veya çok zorlu testlerin veya yönetimin performans ve verimliliği geliştirmek için bilinçli bir çabanın bir sonucu olarak oluşturduğu örgüt kültürüne bağlıdır. Bu organizasyon kültürü, hangi şekilde gelişmiş olursa olsun, çalışanları aracılığıyla tanınır ve iş stratejisi, teknolojik ilerlemeler ve pazardaki varlığı ile hayatını devam ettirir. Bununla birlikte örgüt kültürü, sürekli değişen iş ortamında onları rekabetçi kılmak için bireylerin ve kuruluşların kritik yeteneklerini geliştirmede önemli bir kontroldür. Belirsizlikleri azaltmak, örgüt içi düzeni oluşturmak, süreklilik üretmek, kolektif kimlik ve bağlılık oluşturmakta örgüt kültürünün etkisi büyüktür ve çeşitli formatlarda tartışılmıştır.

Örgütsel bağlılık konusu, son yıllarda yönetim alanındaki araştırmacı ve uzmanların dikkati ile çarpıcı bir şekilde genel bir gelişme gösterirken, örgütsel bağlılık şüphesiz çalışanların performansını ve çalışma etkinliğini etkilemektedir. Bununla birlikte, çeşitli araştırmalar örgütsel bağlılığın önemine değinerek hem birey hem de örgüt açısından etkileri araştırılmıştır. Bazı araştırmalar bağlılığın hayati bir bileşen olduğu sosyal düzeydeki etkisini incelemiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı bağlılık düzeylerini belirten bir kavramdır. Örgüte olan bağlanma düzeyi yüksek olanların sergiledikleri performans da yüksek olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların sergiledikleri tutumlar onların örgüt içerisinde kalmaya devam etmesini, örgütün amaçlarına ve normlarına göre hareket etmelerini, örgütün çıkarlarını korumayı hedeflemelerini sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması onların işe karşı doyumlarını da yükseltmektedir. Böylece çalışanların işe karşı duydukları tatmin onların işe karşı olumsuz düşüncelerde olmalarının da önüne geçmektedir. Günümüzde örgütler içerisinde bulunduğu rekabetçi şartlar arasında rakiplerine karşı üstünlük kurmak, devamlılıklarını ve büyümelerini hızlandırmak gibi birçok amaç kapsamında faaliyet yürütmektedirler. Örgütlerde alınan kararlar ve uygulamalar belirlenen amaçlar ve hedeflerin gerçekleşmesinde oldukça etkilidir. Örgütlerin birçok kaynağının var olmasının yanı sıra bu kaynaklardan en önemlisi ve en değerlisi de insan kaynağıdır. İnsan kaynakları örgütler açısından rakipleriyle girdikleri zorlu rekabet ortamında üstünlük sağlamak, örgütün devamlılığın sağlanması, hedef ve amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak için oldukça önemli bir kaynaktır. Örgütler, ellerinde

olan insan kaynağını örgüt içerisinde tutarak işlerinden tatmin duygusu elde etmelerini sağlamalarını hedeflemektedirler.

İçerisinde bulunduğumuz çağda örgütlerin devamlılıkları ve rekabet üstünlüklerini elde tutmaları, insan kaynağının sahip olduğu kalite düzeyi ile de ilgilidir. Rekabetçi koşullara karşı direnç gösteren örgütler, küresel alanda değişimi kendilerine bir zorunluluk olarak görerek İKY'de önemli uygulamalar atma zorunluluğu içerisindedirler. Global rekabet ortamı içerisinde örgütlerin en önemli mücadelelerinden biri de hızlı bir biçimde değişen ve gelişen rekabet yarışında kalabilmek ve en yüksek düzeyde modern rakiplere karşı etkin ve verimli faaliyetler göstermektir. Global ortamda örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için; insan kaynağının bilgi, tecrübe ve fiziksel becerilerinden maksimum düzeyde faydalanması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarının ve iş doyumlarının en yüksek düzeye ulaşması ile örgütler için yüksek verimlilik sağlanmaktadır.

Örgütlerde yer alan insan kaynakları departmanı da örgütün yüksek verimlilik çıktılarını oluşturan çalışanları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bütünleştirerek örgütsel ve kişisel amaçlara çok daha kolay ve sistemli bir biçimde ulaşılmasının imkânını sunmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, değişim gösteren yönetim teknikleriyle artan küresel rekabet sürecinde insan kaynakları uygulamalarını örgütün yapı taşlarından biri haline gelmiştir.

Zaman geçtikçe çalışan verimliliğinin önemi genel organizasyonel performansa doğru artmaktadır. Organizasyonun iş hedeflerine ulaşmasında katkılarının çok büyük olmasından dolayı çalışanlar, şirketlerin en önemli varlıklarından biri olarak kabul edilir. Elnaga ve Imran (2013) insan kaynaklarının (İK) oldukça pahalı olduğunu ancak organizasyonların gelirlerini ve kar seviyelerini doğrudan etkilediği için organizasyonun ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Aktar ve diğerlerinin (2012) çalışmasına göre, algılanan iş performansı da çalışma ortamı, örgütsel politikalar, kişilerarası ilişkiler gibi birçok faktörle ilişkilidir.

Çalışanların performansını artırmak için çeşitli yöntemler vardır. İş ortamlarında artan rekabetin çalışanların performansını, şirketlerin başarısı veya başarısızlığı için çok önemli bir faktör haline getirdiğini belirtmek önemlidir. Boxall

(2013) çalışanların performansını ölçmeye yönelik yöntemlerin devamsızlık oranını, memnuniyet düzeylerini ve genel verimliliği içerdiğini ileri sürmüştür. Esasen çalışan verimliliği, erişilebilir kaynaklar ve standart sınırlamalar yapısında işleyen bir fonksiyon olarak görülebilir.

Ekonomik, sosyal ve politik alanlarda meydana gelen sürekli değişimler sebebiyle; işletmelerin de operasyonel seviyelerde küresel stratejilerin oluşturulmasına duyarlı kalması hayati hale geldi. İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) başlıca işlevleri arasında işe alım ve seçim, kaynak planlaması, işlerin tasarlanması, ücretlendirme sistemleri, performans yönetimi ve çalışan ilişkileri yer alır. Reid ve Hubbell (2005), kurumsal yönetimin, çalışanların işe bağlılığını kolaylaştıran bir kültür yaratması gerektiğini eklemiştir.

Rekabet ortamında işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak en önemli etkenlerden biri de kalifiyeli insan kaynağıdır. Bundan dolayı kalifiyeli personeli elde tutmak, performanslarını artırmak ve örgütün amaç ve hedeflerini bireysel hedefleri olarak görmelerini sağlamak için önlemler alınması gerekmektedir. Hisse paylaşımı, bu önlemler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada İKY uygulamaları içerisinde yer alan ücret ve ödüllendirme seçeneklerinden olan çalışanlarla hisse paylaşımının, işgören performansına ve örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde farklı tanımlamalar görülmektedir. Bu farklılık genellikle kültürel geçmişlerin, entelektüel ve medeniyetin çokluğundan kaynaklanmaktadır (Aswathappa, 2005: 5). İnsan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin bir tanıma bakıldığında insan kaynakları yönetimi ile planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme süreci olarak tanımlandığı görülmektedir. Diğer bir tanıma bakıldığında ise "İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan yeteneklerinin etkin kullanımını sağlamak için örgütte resmi bir sistemin tasarımıdır" şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Monday ve Robert (2005: 4) ayrıca insan kaynakları yönetiminin, örgütte çalışan bireylerden, örgütün amaçlarına ulaşması için elde edilen bir fayda olduğunu belirtmektedir.

Özel ve kamu kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi, idari sürecin temel taşıdır, çünkü kuruluşların yönetiminin misyonunu ve başarısını gerçekleştirmedeki etkinliği, büyük ölçüde kuruluşun insan kaynakları yönetimine, üyelerinin yeteneklerine, enerjilerine, motivasyonlarına ve isteklerine bağlıdır. Buna ek olarak örgütlerin asıl amacına ulaşamamaları, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlı olduğu belirtilmektedir (Evans ve Lindsay, 1996: 67).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına ilişkin tanımlardan bir diğeri de "*Kaynak sağlama, performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme, ödüller ve personel ilişkileri ile ilgili politika ve programlar şeklinde örgütün niyet ve planları hakkında kararlar almak*" olduğu görülmektedir (Armstrong, 2009:115).

Tüm bilimsel çalışmalar insan unsurunun önemini, kullanılması, korunması ve geliştirilmesi ile ilgili hedeflerin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, çalışan bireylerle doğrudan ilişkisi nedeniyle insan kaynakları yönetiminin önemi açıklığa kavuşturulabilir.

Ivancevich (1995:3), "*İnsan unsurunun, insan kaynakları yönetimi seviyesini yükselten, kaynakları ve modern teknolojiyi kuruluşlara hizmet etmek için kanalize eden, örgütsel performansın kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu*" belirtmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi özellikle modern

araçlar ve üretim bilgisi iletişimi alanlarında, kuruluşlar için sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır. Son otuz yılda, çalışanlar arasında bilgi yatırımı olgusu ve entelektüel sermaye elde etmek amacıyla yüksek nitelikli insan kaynaklarının ve yetkilendirmenin geliştirilmesi hakkında düşünme eğilimine tanık olunmuştur (Dumay, 2016:168).

Örgütün insan kaynağını oluşturan insan unsuru, günümüzün örgütleri için en önemli kaynaklardan biridir. İnsan kaynaklarının yönetimi daha önemlidir çünkü rekabet başarısının diğer kaynakları eskisinden daha az güçlüdür ve rekabet avantajının temelinin onları geliştirmeye ve değerlendirme için farklı bir referans çerçevesi oluşturmaya hazırlayabileceği gerçeği yer almaktadır (Jeffrey, 1994:6).



Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması

Kaynak: http://ikmania.blogspot.com/2016/11/insan-kaynaklar-yaplanmas.html

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Mısır ve Babil'deki en eski zamanlardan beri, yeterli bir zanaat işçisi arzını sürdürmek için zanaat becerilerinin eğitimi organize edilmiştir. 13. yüzyıla gelindiğinde, zanaat eğitimi Batı Avrupa'da popüler hale gelmişti. Bazı yazarlara göre insan kaynakları yönetimi kavramlarının kökleri, duvarcıların, marangozların, deri işçilerinin ve diğer zanaatkârların kendilerini loncalar halinde örgütledikleri İngiltere'ye kadar götürülebilmektedir. Bu zanaat loncaları, Osmanlı'daki çağdaş

Lonca sistemlerine çok benzemektedir. Öyle ki bu loncalar kalite ve üretim yöntemlerini denetlemiş ve her meslek için istihdam koşullarını düzenlemiştir.

1890'lar kadar erken bir tarihte, bazı şirketlerde birkaç uzman personel faaliyeti daha büyük departmanlar halinde gruplandırılmıştı. 1883 Pendleton Yasası ile kurulan ABD'deki Kamu Hizmeti Komisyonu, Amerika Birleşik Devletleri ve batı dünyasında personel veya insan kaynakları yönetiminin gelişimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Sims, 2002: 43). Ağırlıklı olarak kamu çalışanlarının iş güvenliği konusuna odaklanan yasa, tarafsız kriterlere göre tarafsız bir yaklaşımla çalışanların seçilmesinde, atama ve kariyer gelişimi için benzer kuralların uygulanmasında ve performansın işin merkezine yerleştirilmesinde önemli bir etki yaratmıştır.

Her iki dünya savaşında da on dokuzuncu yüzyılda başlayan endüstriyel psikoloji ile desteklenen bilimsel yönetim ve refah çalışması kavramları, çalışma yöntemleri, zaman ve hareket etüdü ve uzmanlaşma çalışmaları ile verimlilik ve etkililik ile ilgili sorunları çözmeye çalışmıştır. Burada bilimsel yönetim işe ve verimliliğe, endüstriyel psikoloji ise işçi ve bireysel farklılıklara odaklanmıştır.

1902'de yaralanmalara karşı ilk tazminat yasası kabul edilmiştir. Bu nedenle şirketler, kazalardan kaynaklanan tazminat taleplerini azaltmak için güvenlik uzmanları istihdam etmeye başlamışlardır. Ayrıca, belirli işler için fiziksel nitelikleri incelemek üzere doktorlar tutulmuştur. 20.yüzyılın ikinci on yılında sendikaların yükselişi ile birlikte, Ford, US Steel, Standard Oil vb. dahil olmak üzere birçok şirket, pratikte eş zamanlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili konularla uğraştığı söylenebilecek endüstriyel ilişkiler departmanlarını başlatmışlardır. Personel ve eğitim departmanlarının yanı sıra işe alım konusunda uzmanlaşmış departmanların oluşturulduğu da bu dönemdir. Charles Darwin, Alfred Binet ve Theophile Simon'ın çalışmaları ile bireysel farklılıklar ve personel istihbaratına ilişkin uygulamalar önem kazanmış ve doğru insanları bulmak için yapılan testler I. Dünya Savaşı sırasında ordular tarafından yoğun olarak kullanılmıştır (Sims, 2002: 10).

İkinci Dünya Savaşı sırasında ordular, insanları mesleklerle, yani doğru işe doğru insanları eşleştirme yöntemleri geliştirerek bir adım daha atılmıştır. Burada bir yandan iş tanımları, diğer yandan bireysel beceri, ilgi ve yetenekleri değerlendirmeye

yönelik psikolojik yöntemler geliştirilmiştir. Maslow'un ünlü ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin sahneye çıkmasıyla, personel yöneticilerinin görev ve sorumlulukları daha karmaşık hale gelmiştir.

Kuruluşlar, insan kaynaklarının etkin yönetimini, potansiyel olarak üretkenliği artırmanın ve sendikacılığın büyümesini yavaşlatmanın bir yolu olarak görmeye başlamışlardır. Ancak 1960'lı yıllara kadar, personel yönetimi tarihinin gölgesinde kalan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının hala sadece mavi yakalı çalışanlarla ilgili olduğu düşünülüyordu. Finans, operasyonlar ve pazarlama gibi diğer organizasyonel birimlerin statüsü artarken, personel departmanı gerekli görülmemekteydi. 1970'lerden itibaren ise insan kaynakları yönetiminin önemi ve katkısı kabul edilmiştir.

Bu dönem boyunca personel fonksiyonu insan kaynakları yönetimine hakimdi ve müdahale modunda çalışıyordu. Ortaya çıkan her zorlukla, daha fazla kaynak ve daha büyük bir bütçe ekleyerek yanıt verilmiştir. Bir noktada, personel fonksiyonunun boyutu ve maliyeti yönetimin dikkatini çekmeye başladı ve yönetimin ilgisi personel faaliyetlerinin nasıl rasyonelleştirilebileceği konusuna odaklandı. (Davis vd., 2007: 176).

1980'lerle birlikte, insanın örgütlerdeki değişen rolünün vurgulandığı yeni bir dönem başlamıştır: Araçtan amaca. Günümüz sanayileşmiş toplumunda hızlanan makine ve bilgisayar teknolojisi, işçilerden fiziksel güç gerektiren işlerin sayısını ve önemini azaltmıştır. Ancak daha fazla düşünme, eğitim ve beceri gerektiren işler hızlanarak artmaktadır. Bu yeni çalışma ortamı, uyum sorunlarına yol açmış ve her konuda en önemli unsur olarak insan faktörünün önemini vurgulamıştır.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte bir diğer önemli değişiklik de insanın kendisine olan ilgisinin artmasıdır. Çünkü bu çağı şekillendiren bilgi, insanın ürünüdür. Ekonomik, politik ve kültürel bir faaliyeti tanımlayan bilginin yaratılması, dağıtılması, yayılması, kullanılması, bütünleştirilmesi ve manipülasyonu insan tarafından gerçekleştirilir. İnsan, üretimi veya hizmetleri gerçekleştirmenin bir parçası olmaktan çok; işi geliştirmek, yönlendirmek ve koordine etmek olan yeni rolünü giderek güçlendirmektedir. Bu yeni rol, insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapılmasını gerektirmekteydi.

Günümüzde İnsan Kaynakları her organizasyon için kaçınılmaz anahtar faktördür. Uzun zamandır "insan sermayesi önemli bir varlıktır" mottosu bulunmaktadır. Bugün bu slogan bir gerçektir; Haslinda'nın belirttiği gibi, "*insan sermayesi, değeri yatırım yoluyla artırılabilen bir varlıktır. Herhangi bir yatırımda olduğu gibi, amaç riski yönetirken değeri en üst düzeye çıkarmaktır. İnsanların değeri arttıkça, kuruluşun performans kapasitesi ve dolayısıyla müşteriler ve diğer hissedarlar için değeri de artar*" (Haslinda, 2009: 184).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Küreselleşmenin dünya üzerinde artan etkisi, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler kapsamında oluşan organizasyon yapıları, hızla değişen müşteri yapıları ve talepleri, rakipleri karşısında üstünlüğünü sürdürmek isteyen kuruluşları bu değişim ve gelişmelere uyum sağlamak zorunda bırakmıştır (Becker ve Gerhart, 1996: 779; Cunha vd., 2003: 3). Organizasyonlar bu değişimlerin sağlanması için mevcut olan teknoloji, araç, gereç, ürün ve hizmetler gibi birçok etkeni göz önüne alarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Rekabet ortamı içerisinde üstünlük sağlamış pek çok işletme, en önemli faktörün insan kaynağı olduğunu belirtmektedir. Nitekim işletmelerde bulunan teknolojik unsurlar, ürün ve hizmetler diğer rakip işletmeler tarafından taklit edilebilse de sadece insan kaynağı ve sermaye taklit edilememektedir.

İnsan sermayesi; bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri, yetenekler kapsamında meydana getirdiği ürün, hizmet, mamul gibi çıktıların oluşturulması açısından kullanılan yeterliliklerin tamamını oluşturmaktadır (Offstein vd., 2005: 307). İnsan sermayesi örgütler açısından yeni fikirlerin, düşüncelerin ve ürünlerin oluşturulmasında ve bunların geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini devam ettirebilmesi, çalışanların bit bütün olarak onlardan yararlanmasına bağlıdır (Kaptangil, 2012: 14). Bunun gerçekleştirilmesini sağlayacak olan insan kaynakları yönetimi işletmeler açısından geri plana alınamayacak bir hale gelmiştir. İşletmeler İKY ile beraber çalışanlarının istek ve beklentilerinin giderilmesini sağlamaktadırlar. Bireyler ise çalışma şartlarının özel ve aile hayatlarına uygunluğu, işletmede alınan kararlara katılabilme durumu, saygı çerçevesinde, adaletli ve eşit imkânların sunulduğu, çalışanın örgüt

içerisinde kendisini anlamlı ve önemli biri olarak gördüğü işletmelerde çalışmak istemektedirler (Burke ve Cooper, 2006: 83-85).

İKY tarihsel süreçte birçok durum ve koşulların gelişimine bağlı bir biçimde geçmişten günümüze kadar gelişim göstererek önemli hale gelmiştir. Söz konusu önemin belirlenmesinde sanayi devriminden sonra meydana gelen nitelikli iş gücünün planlanmasından sendikacılığın yasal hale gelmesi, rekabet ortamının artmasına, küreselleşmenin yalnızca ürün ya da hizmetler kapsamında yayılmasına kadar birçok süreç etkili olmuştur.

Çalışanların işletmelerdeki verimliliğe katkıda bulunması işletme amaç ve hedeflerine sağlanan fayda ile gerçekleşmektedir. İKY'nin önemi çalışanlar ile işletmenin amaç ve hedeflerinin uyum sağlaması bakımından ortaya çıkmıştır (Akın, 2009: 12). İşletmenin amaçlarını benimsemiş olan bir çalışan, belirlenen hedef ve amaçları kişisel amaç ve hedefleri olarak görerek işletme gelişimine katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerde örgüt için performansların gelişimi bunun bir neticesi olarak ekonomik gelişme ve ilerlemenin İKY eli ile olduğunu ifade eden çok sayıda kanıt ve kaynak bulunmaktadır (Khatri, 2000: 359, Boxall, 1998: 283). İşletmelerin sahip olduğu yapıya uygun bir biçimde uygulanan insan kaynakları politika ve bu süreçler çalışanların verimliliği ve iyi işlerin ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu durum ise örgütsel verimliliğin ve performansların artışına yol açmaktadır (Pate ve Beaumont, 2006: 327). İnsan kaynakları yönetiminin önemi yalnızca personellerin işe alınması, iş güvenliğinin sağlanması ya da bir çalışanın işten çıkarılmasının yanı sıra işletmelerde belirlenen hedeflere ulaşmak için personellerin etkin bir biçimde kullanılmasını da kapsamaktadır. Etkili bir biçimde insan kaynakları yönetiminin olması, çalışanların iş tatmini ve işe karşı memnuniyetlerinin artmasını sağlamasının yanı sıra bireyin yaşam kalitesinde de artış olmasını sağlayabilir (Benligiray, 2007: 7).

Günümüzün iş başarısının çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve yetkinliğine giderek daha fazla bağımlı olduğu ortamlarda, işletmelerin uluslararası başarısının artmasıyla birlikte, dünya sahnesinde rekabet etme yeteneğine bağımlı hale gelmiştir (Brockbank, 1999: 338). Dolayısıyla insan kaynaklarında yönetimsel açıdan büyük

etkiye sahip işletmeler hem daha rekabeti önemseyen bir konuma sahip olabilirler hem de pazar piyasasında avantaj sağlayabilirler.

İKY işletmeler bakımından oldukça önemli olmasının yanı sıra çalışanlar bakımından da oldukça önemlidir. İKY çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, kariyer planlarının oluşturulması, iş güvenliğinin sağlanması gibi temel görevleri gerçekleştirirken, işletmeye ve dolaylı olarak çalışanlara da önemli katkıda bulunmaktadır. Yapılan işten tatmin olan çalışanlar, işletmeler açısında daha az maliyet, daha fazla verimlilik anlamına gelmektedir. İşletmelerde çalışanların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması işe karşı devamsızlığın, yanlış ve hatalı ürünlerin üretiminin, çalışanlar arasında çatışmaların ve işe karşı yabancılaşmanın azalmasını sağlarken bir yandan işletme maliyetlerinin azalmasını da sağlamaktadır (Tortop vd., 2010: 19-20).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Tüm işletmelerde o işletmenin gelişimlerini ve verimliliklerini sağlayan çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklar arasında mevcut olan ileri teknoloji, rekabet avantajı sağlayan ürün, markanın tüketiciler ve piyasa koşullarındaki yeri gibi unsurlar yer almaktadır. Ancak günümüzde yetenekli ve yetkin çalışanlar işletmeler için en önemli kaynaklardır. İnsan kaynağı, diğer kaynakların şekillenmesini sağlayan, onları etkileyen ve değişmesini sağlayan özelliği ile işletmeler açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir husustur.

İKY uygulamaları, işletmelerin verimlilikleri ve etkinliği açısından işe uygun olan personellerin işletmeye kazandırılması ve sürekliliklerini sağlamak için ortaya konulan faaliyetleri içerisine almaktadır. İşletmelerde belirlenen amaçlar ve hedeflere ulaşmak için İKY uygulamalarının etkin bir biçimde planlanarak uygulanması bunun sonucunda ortaya çıkan durumları incelemesi gerekmektedir (Bingöl, 2016: 27). Bu şekilde bir uygulama sonucunda işletmelerin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşması gerçekleştirilebilir.

İKY uygulamaları oldukça geniş bir uygulama alanına sahiptir. İKY uygulamalarının her biri sahip olduğu özellik bakımından kendi içerisinde farklı olarak algılansa da esasında uyumlu, dinamik ve bütüncül bir sistem içerisinde

oluşturulmaktadır. Bahsi geçen bütüncül sistemin etkin ve verimli bir biçimde uygulanması için sistemin önceden doğru bir şekilde planlanması gereklidir (Kaygısız, 2014: 28). Sistemin birbiri ile uyum ve bir bütün içerisinde yönetilmesi sayesinde hem işletme hem de çalışanların faydasına olacaktır.

İKY uygulamaları işletmelerde bulunan iş kolu, işin sahip olduğu nitelik, işletmelerin bulundukları ülkenin gelişmişlik seviyesine göre farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte genel olarak ele alındığında İKY uygulamaları şu şekilde sıralanabilir:

- İşe yönelik analiz ve tasarımın yapılması
- İnsan kaynakları planlamalarının yapılması
- Personelin eğitim ve geliştirmesini sağlamak
- Örgüt çalışanlarının personel güçlendirmesine katkıda bulunmak
- Çalışanların performanslarının değerlendirmesini yapmak
- Ücret yönetimi ve ödül sistemini oluşturmak
- Örgütte işe alım ve yerleştirmeyi yapmak
- Örgütte iş güvenliğini sağlamak

1.1.3.1. İş Analizi ve İş Tasarımı

İKY temel yapı taşlarından biri olan iş analizi ilk olarak 1900'lü yıllarda yönetim tekniği olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte iş analizi kavramı "Bilimsel Yönetim Hareketi" etkinliğini oluşturan temel araçlardan biri olarak nitelendirilmiştir. Taylor, örgütlerin etkinlik ve verimlilik artışının oluşması için ele aldığı çalışmaların temeline iş analizini yerleştirmektedir. Ardından "Beşerî İlişkiler Hareketi" döneminde iş analizine yönelik ilgide azalma meydana gelmiş olsa da 1960'lı yıllarda davranış bilimciler tarafından iş değişkenine önem verilmesiyle beraber iş analizine olan ilgi yeniden başlamıştır. 1980'li yıllardan sonra ise iş analizine verilen önem oldukça artarak günümüzde insan kaynakları uygulamalarının önemli bir unsuru haline gelmiştir (Kaynak vd., 2000: 52).

İş analizi, örgütlerde belirli amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi, işletme varlığının devamlılığı açısından İKY uygulamalarının temelinde yer almaktadır. Örgütler İKY fonksiyonlarını yerine getirebilmek için yaptıkları işler hakkında oldukça detaylı bilgi sahibi olmalıdırlar. İş analizi ile beraber bu bilgilerin

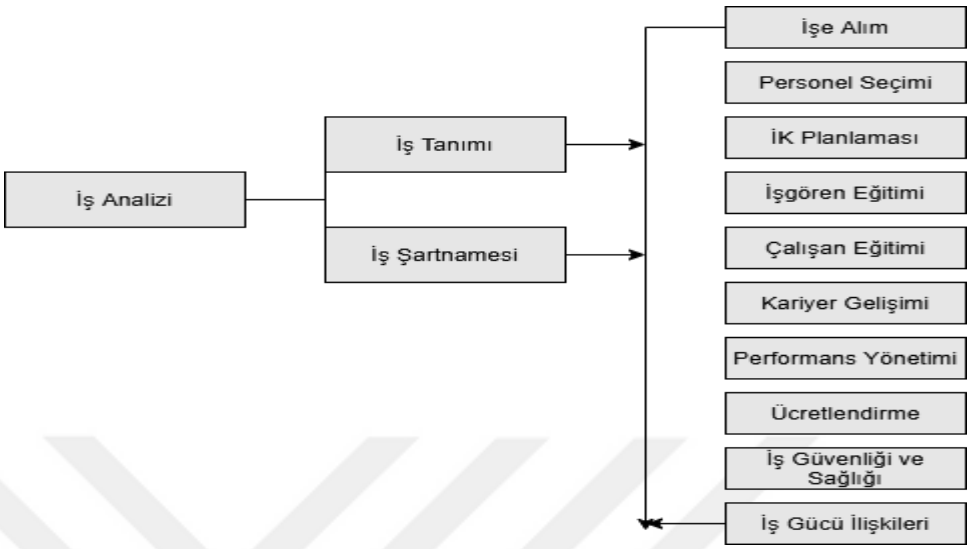
kazanılması ve tanımlanmasına olanak sağlanmaktadır. Çağın gerekliliklerinden biri olan İKY faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, doğru ve tutarlı bilginin veri olarak ele alınmasını gerektirmektedir (Bingöl, 2016: 76). İşletmelerin sahip oldukları yapılar, işler hakkında detaylı bilgilerin olmaması durumunda gelecek vaat edemezler. Dolayısıyla iş analizinin gerçekleştirilmesi etkin bir İKY yapısı açısından önceden planlanarak gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır.

Organizasyonda yürütülen tüm işlerin etkin, verimli ve eksiksiz bir şekilde değerlendirilmesi için organizasyonun tamamını oluşturan her pozisyonun sahip olması gereken yeterlilik, yetkinlik, görev ve sorumlulukların bilimsel olarak incelenmesine iş analizi denir (Bingöl, 2016:78). İş analizi, örgüt içerisinde gerçekleştirilen işleri ve söz konusu işleri görecek olan bireylerin niteliklerini tanımlamak amacıyla kullanılan tekniklerden biridir (Spector, 2003: 54). İş analizine yönelik tanımlamalardan hareketle iş analizini şu şekilde ifade etmek mümkündür: iş analizi, örgütün ya da işletmelerin gelecekteki hedeflerinin gerçekleştirilmesi için içerisinde bulunduğu çağın gereklilikleri kapsamında mevcut olan özelliklerini, niteliklerini detaylı olarak analiz ederek işletmelerin verimliliği, etkililiği ve kar elde etmesini sağlamak için bilimsel olarak analizinin gerçekleştirilmesidir.

Örgütlerde işlerin nasıl yürüdüğünü ortaya koyan iş analizi kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda iş tanımları ve iş şartnamesi belgeleri hazırlanmaktadır. Söz konusu belgeler ile iş tanımı İKY açısından oldukça önemli bir araç haline gelmektedir. İş tanımı doğrultusunda gerçekleştirilecek işlerin kapsamı, iş için gereken koşulların nelerden oluştuğu belirlenmektedir. İş şartnamesi, işi gerçekleştirecek olan personelin sahip olması gerekli olan özelliklerinin neler olduğu, nitelik ve yeterliliklerinin neler olduğunu belirten belgelerdir (Bingöl, 2016: 78). İşletme ve örgütler arasından söz konusu belgelerin oluşturulmasında dikkatli ve özenli olunmalıdır. Nitekim rekabet ortamının gittikçe artış gösterdiği çağımız içerisinde doğru işe doğru çalışanın bulunması, maliyetlerin azalmasıyla örgütsel performanslar olumlu yönde seyredecektir.

Örgütlerde gerçekleştirilen iş analizlerinin varlığı, o örgüt içerisinde İK faaliyetlerinin verimli ve nitelikli olduğunu belirtmektedir. Örgütler iş analizi yaparak hem işlerin niteliklerini hem de o işi görecek olan çalışanlarının sahip olması

gerekli olan nitelik ve özellikleri hakkında bilgiler edinmektedir. İş analiziyle İKY faaliyetleri arasındaki ilişki aşağıda yer alan Şekil 1. Üzerinde detaylandırılmıştır.



Şekil 2. İş Analizi ile İlgili İKY Uygulamaları

Kaynak: DeCenzo, 2017: 118.

İş analizinin gerçekleştirilmesi örgüt içerisinde:

- İşe alma
- Personel seçimi ve yerleştirilmesi
- Çalışanların performans değerlendirmesi
- Çalışanların ücretlendirmelerini doğrudan etkilemektedir.

İş analizinin gerçekleştirilmesi, personeller açısından da gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve yeterlilikleri tanımlayarak gerek duyulan eğitim ve kariyerin gelişim süreçlerini desteklemektedir (DeCenzo vd., 2017: 118). Bununla birlikte personel ve iş arasında uyumun sağlanmasına, işin zenginleştirilmesi ve dizaynının düzenlenmesine, işler ile ilgili yetki ve sorumluluklar belirlenmesinde, işe yeni başlayan personel için işe uyum sürecinde, personel ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde faydalı olmaktadır (Gürbüz, 2002: 9-10).

İş analizi insan kaynakları yönetiminin örgütün amaçları ve hedeflerine uygun örgütün temel isteklerini gerçekleştirmeye katkıda bulunan pek çok bilgilere

ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda iş analizinin neticesinde elde edilmesi beklenen amaçlar şu şekilde özetlenebilir (Caruth vd., 1988: 87):

- Örgütün hedefleri kapsamında gelecek dönemlerde doğabilecek personel ihtiyacını ve bunların sahip olması gereken özelliklerin belirlenerek İK planlamasına katkıda bulunmak,
- İş gruplarının oluşturulması ile performans değerlendirmeleri ve bu doğrultuda da ücretlendirmelerin yapılması süreçlerine yardımcı olmak,
- Örgüt içerisinde iş ortamının sahip olduğu kaliteyi yükseltmek ve çalışanların iş performanslarını olumsuz yönde etkileyen unsurları ortadan kaldırmak,
- Örgüt içerisinde işlerin önemlerinin tespit edilerek bu kapsamda özellikle maaş ve ücretlendirme sistemleri bakımından gerek duyulan bilgilerin elde edilmesini sağlamak,
- Çalışanlar için kriterlerin belirlenmiş olması ve bunlara dikkat edilerek seçimlerin yapılması,
- Çalışanların performanslarını en iyi şekilde sergilemeleri açısından gereken eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlamak,
- Çalışanların kariyer planlamalarını düzgün bir biçimde gerçekleştirilmesi açısında örgütte bulunan her iş kolu ile ilgili bilgileri açık olarak ortaya koymak,
- İşlerin birbiri ile olan ilişkilerinin tespiti yapılarak bunlar arasında iş yükünün dengelenmesini sağlamak,
- Gerçekleştirilen iş ile çalışanlara yönelik hukuksal düzenlemelerin yapılması için gereken işlemleri yapmak,
- Çalışanların iş için uygunluğunun ve iş güvenliğinin sağlanması.

Yukarıda belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan analistlerin varlığı da oldukça önemlidir. İş analizi yapacak olan analistlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Bireysel yargılardan uzak
- Objektif
- Duygusal davranış ve eğilimlerde bulunmayan
- Anlayışlı

- Sabırlı

Bununla birlikte elde edilecek olan bilgiler ve verilerin kabul edilebilir bir biçimde objektif değerlendirilmesi ve yorumlanması konusunda yetkin kişilerin olması gerekmektedir. Nitekim analizi yapacak olan bireylerin yetkinlikleri, analizin başarısı açısından oldukça önemlidir. İş analizi yapılarken alt basamaklardan başlayıp üst basamaklara doğru gidildikçe iş içeriklerinde karmaşıklaşma meydana geleceğinden işlerin analizi işler doğrultusunda daha zorlaşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018: 77-78). Örgütler için iş analizi süreci oldukça uzun ve zahmetli bir süreçten meydana gelmektedir. Örgüt kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasından dolayı analistlerin gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olması da oldukça önemlidir.

Örgüt içerisinde işlerin genel özellikleri ve içerikleriyle işi gerçekleştirecek olan personel arasındaki ilişkiyi belirten kavrama iş tasarımı adı verilmektedir. Bu bağlamda iş tasarımı, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin daha anlamlı olması ve örgütün sahip olduğu yapının özellikleri kapsamında değişiklik sağlayan düzenlemeleri kapsamaktadır (Anthony vd., 1993: 10).

İş tasarımı, örgüt içerisinde başarı ve personel açısından bireysel tatmin oluşturmanın yanında işlerin güvenli şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Böylece örgüt performansının geliştirilmesi için personelin ortaya koyacağı emek ve çabaların kolaylaştırılmasında da önemlidir (Torrington vd., 2011: 84).

Örgütlerde gerçekleştirilen işlerin sıradan, monoton, kendini tekrar eden özellikleri; personellerin işlerine duydukları tatmin seviyesini, fiziki ve ruhsal yorgunluk, stres, işe ve çevreye karşı yabancılaşma gibi sorunların doğmasına yol açabilmektedir. Söz konusu sorunlar personel açısından işe devamsızlık, personel devir oranı, üretimde kalitesizlik ve düşüş, iş yeri arkadaşlıklarında bozulmalara sebebiyet vermektedir. Bu şekilde işe işin sahip olduğu temel yapı özelliğinin örgütler kapsamında ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hem işin sahip olduğu yapısal özellik hem de çalışanların değişimleri iş tasarımının temel amaçlarından biri olmuştur (Kaynak, 2000: 68-69). Çalışanların verimliliklerinin ve motivasyonlarının artması için gerçekleştirilen iş tasarımında birçok teknik yer almaktadır. Bu teknikler, işin basitleştirilmesi, iş rotasyonu, işin genişletilmesi, işin zenginleştirilmesidir.

İşlerin basitleştirilmesi, örgüt çalışanlarının örgütte yürütülecek işleri yürütmek için daha az zaman ve çaba harcaması, böylece kuruluşun daha az maliyet üstlenmesi ve sonuca daha kısa sürede ulaşması için yürütülen faaliyetleri içerir. Örgütler içerisinde gereksiz işlerin yok edilerek birleştirilmesi, iş sıralamalarının değiştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır (Bingöl, 2016: 104). İş rotasyonu ise örgüt içerisinde çalışanların daha öncesinde belirlenen bir program ve sürelerine göre yapılan iş ya da görevlerden diğer bazı faaliyet ve görevlere geçmesi, bunların da belirlenen programa göre gerçekleştirilmesidir (Şimşek ve Öge, 2010: 103). İş genişletme, bir işin yapılmasında gerekli olan görevlerin sayısının arttırılması, yapılan iş alanının genişletilmesidir (Mathis ve Jackson, 2011: 128-129). Bu işlem genellikle işin genel yapısında nitel olarak değil nicel olarak bir değişimi oluşturmaktadır. İşin zenginleştirilmesi ise genişletilmesinden daha ayrıntılı bir biçimde işin derinliklerinin arttırılması ile yapılan işlerin özen ve kalitesinden sorumlu olunarak, yapılan yanlışların düzeltilmesi, çalışma yöntemi, araç ve gereçlerin seçilmesi imkanının tanınması olarak ifade edilebilir (Kaynak vd., 2000: 71).

İş analizi ve iş tasarımı İK uygulamalarının en temel uygulamalarıdır. Şirketler veya kuruluşlar, verimlilik ve sürekliliği sağlamak için bir insan kaynakları yapısı oluşturur. Günümüzde artan rekabet ortamı ile örgütler de meydana gelen teknolojik gelişmelere adapte olarak ürünlerinin gelişimi ve en önemli kaynak olan insan kaynağının gelişimi amacıyla iş analizi ve iş tasarımına önem vermektedirler.

1.1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması

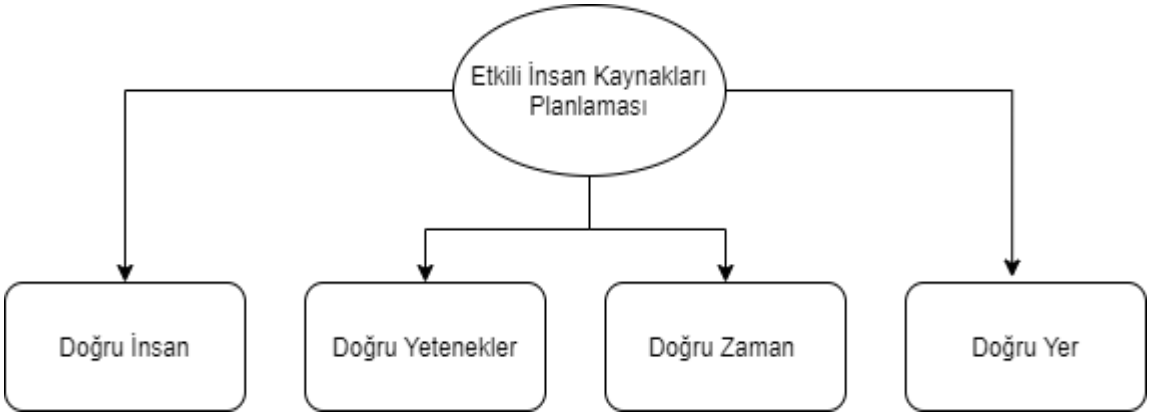
20. yüzyılın başlarından itibaren öne çıkan bir konu haline gelen insan kaynakları planlaması (İKP), gittikçe karmaşık bir yapı haline gelen örgütler açısından oldukça önemli bir konudur. Örgütlerin belirlemiş oldukları temel hedeflerin karşılanması açısından, çalışanlara karşı önemin artması ve çalışanların bir maliyet unsuru olarak görülmekten çıkarak örgüt açısından temel amaç ve hedeflere ulaşmakta en önemli kaynak olarak kabul edilmesi insan kaynakları planlamasına verilen ilginin artmasını sağlamıştır (Çetin vd., 2014: 41).

İKP, örgütlerin elinde bulundurduğu insan gücü kaynağının gelecek dönemlerde nitelik ve nicelik olarak karşılaştırılmasını hedefleyen, mevcut insan

kaynağının en akılcı şekilde kullanılmasını amaçlayan örgütsel faaliyetleri kapsamaktadır (Aykaç, 1993: 93). İKP, gelişen ve değişim geçiren çevresel, sosyal, ekonomik ve politik şartlar çerçevesinde örgütün çalışanlar ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanması ve bu ihtiyaçlara yanıt verecek olan politikaların, prosedürlerin oluşturulma süreçlerini kapsamaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 32). Bir başka tanım kapsamında İKP, örgütün her birimi için gelecek dönemde nicelik ve nitelik bakımından gerek duyulan çalışan gereksiniminin önceden tespit edilmesi, gereksinim duyulan bu ihtiyacın nasıl, nereden, ne zaman karşılanacağının saptanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2018: 42). İKP kapsamında gerçekleştirilen tanımların içeriklerine bakıldığında İKP temel konularının sıralamasını şu şekilde gerçekleştirebiliriz (Werther ve Davis, 1989: 92):

- İKP, doğrudan örgütlerin insan kaynaklarını ilgilendirmektedir.
- İKP, örgütün elinde yer alan insan kaynağı potansiyelinin geçerli envanterinin ortaya koyulmasını sağlamaktadır
- İKP; iş gücü arz ve talebi, çalışanların bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi, çalışan eğitim ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin konuları içerisinde barındırmaktadır.
- İKP, örgütün içerisinde yer aldığı dönemden gelecek dönemlere ilişkin görüşler ileri sürmeyi gerektiren bir süreci kapsamaktadır.
- Uzun soluklu bir yapıda olan İKP, genellikle üst kademe yönetici görevlerinde bulunan faaliyet ve işlerle ilgili olmasından dolayı stratejik planlamaların içerisinde yer almaktadır.

İKP örgütte var olan insan kaynağının etkin, akılcı ve verimli bir biçimde kullanılmasında aracı olmasından dolayı belirli bir zamanda ve belirli bir yerde gerekli ve doğru sayıdaki çalışanları sağlama ve onların bilgi, beceri, yeterliliklerinin doğru olarak kullanılmasını amaçlamaktadır (Aykaç, 1999:94). Bu amaçlar aşağıda yer alan Şekil 3 üzerinde detaylandırılmıştır.



Şekil 3. İKP'nin Amaçları

Kaynak: Mathis ve Jackson, 2006: 44

Bununla birlikte insan kaynakları planlamalarının amaçlarının sıralaması şu şekilde gerçekleştirilebilir (Armstrong, 2006: 363):

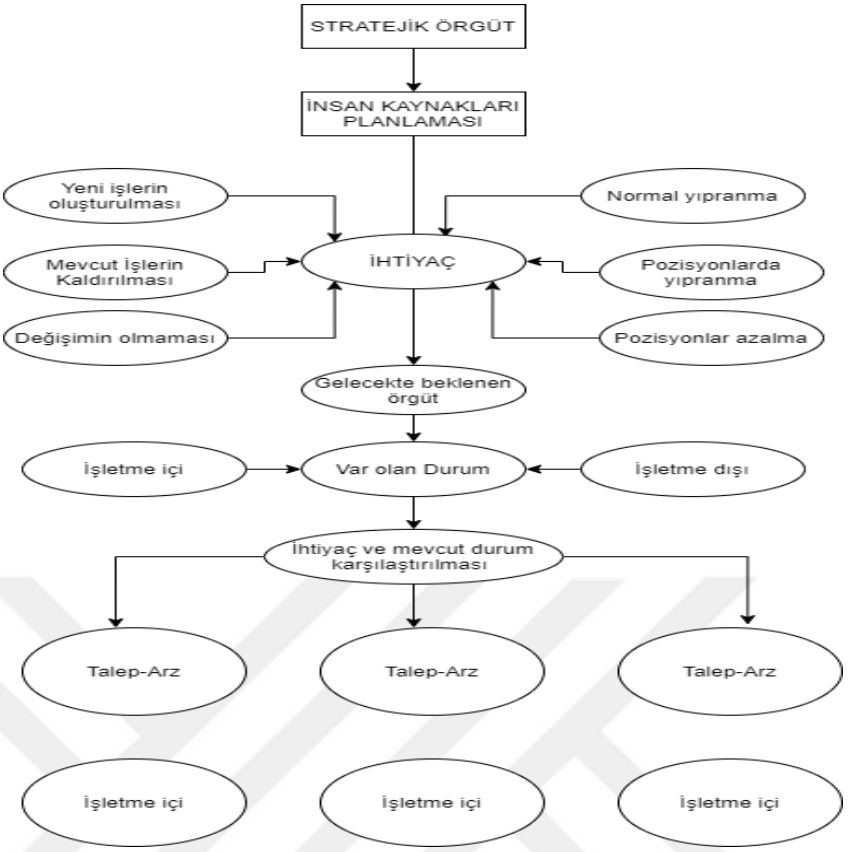
- Örgütte yeterli olarak kabul edilen beceri, uzmanlık, yeterliliğe sahip olan çalışan sayısının korunması
- Çalışanların potansiyel üstünlüklerinin ve eksiklerinin önceden tahmin edilmesi
- Örgütte değişen ve belirsiz bir hale gelen çevresel şartlara uyum sağlama yeteneklerinin artması için iyi eğitilen, esnek iş gücünün geliştirilmesi
- Önemli yetkinlik ve becerilere sahip olan çalışan sayısında düşme meydana geldiğinde çalışanların geliştirilmesi ve örgüt içerisinde kalmasını sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi,
- Çalışanların en verimli ve etkili şekilde yararlanmak için daha esnek çalışma sistem ve tekniklerinin geliştirilmesi.

İnsan kaynakları planlaması örgütler için önemlidir çünkü temel olarak verimlilik ve bunun sonucunda ortaya çıkacak karlılığı direkt etkilemektedir. İnsan kaynakları planlaması olmayan işletmelerde var olan insan kaynağının kullanımı rastgele olacaktır. Böylece bu durum örgütte mevcut olan insan kaynakları uygulamalarının bir plan kapsamında yapılmasını güçleştirecek ve bu nedenle de telafisi zor zararların ortaya çıkmasına yol açacaktır (Kaynak, 1996:7).

İKP'nin örgütler kapsamındaki önemi şu şekilde açıklanabilmektedir (Schuler, 1995: 115):

- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesi ve bu planlamanın yenilenmesine fayda sağlamaktadır
- Örgütte gereksinim duyulan iş gücünün sahip olunması gereken niteliklerinin neler olduğunun belirlenmesini sağlar
- Örgüt içerisindeki tüm birimlerde gerek duyulan İKY etkinliğinin artmasına katkıda bulunur
- Örgütte çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden en üst seviyede verim elde edilmesini sağlar
- Örgüt içi iş gücündeki daralmaları öngörerek, iş gücü gereksinimlerinin giderilmesini sağlar.

İKP sürecinin etkili bir biçimde gerçekleşmesinde örgütün sahip olduğu misyon vizyon, amaç ve hedefler etkili olur (Bingöl, 2016: 179). İKP süreci örgüt içinde üst yönetimden başlamaktadır ve insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluğunda gerçekleşmektedir. Planlama kapsamındaki herkesin sahip olduğu görev ve sorumluluklar konum kapsamında farklılaşmaktadır. Üst yönetim sürecin sahiplenerek yürütülmesinde yardımcı olurken, insan kaynakları da sürecin planlanmasından gelişimine, kurulmasına ve uygulanabilir bir hale gelmesine kadar sorumludurlar (Schuler ve Youngblood, 1986: 45).



Şekil 4. İKP Oluşum Süreci

Kaynak: Caruth ve Caruth, 2009: 119

Yukarıda verilen şekilde İKP süreci ile ilgili olarak bir model gösterilmektedir. Planlama süreci, organizasyonun stratejik planını takiben gelecekte oluşturulacak çalışanlara olan ihtiyacı belirler. Planlama süreci üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada örgütün gelecek dönemde gerek duyduğu çalışan sayısı ile ilgilenmektedir. Söz konusu gereksinim belirleme basamağını oluşturmaktadır. Stratejik iş planı yeni işlerin oluşturulması, mevcut işlerin ise kaldırılması ya da mevcut yapının korunmasını ya da iş gören sayısında artış veya azalmayı gerektirebilir. Bunun yanı sıra işten ayrılma nedeni ile örgüt içerisinde azalacak olan çalışanların sayısında da tahmin yürütülebilir. Meydana gelebilecek olan tüm bu etkenler İK tarafından belirlendiğinde örgütün gelecek yapısının oluşturulması sağlanabilmektedir (Caruth vd., 2009: 118).

İkinci aşama İKP açısından örgüt için gelecek dönemde gerek duyulabilecek yetkin çalışanların uygunluğunun belirlenmesidir. Bu aşamada planlamayı yapacak

olan kişiler örgüt içerisinden ve dışarısından çeşitli faaliyetleri yürütmelidir Örgüt içerisinde açılacak olan yeni pozisyonlar ve bu pozisyonlar için çalışanlara söylenecekler belirlenmektedir.

Son aşama ise yeterli düzeyde yetkinliğe sahip olan bireylerin doğru zamanda ve doüru yerde olmalarının sağlanmasıdır (Caruth vd., 2009: 118).

İKP, örgütlerin kısa, orta ve uzun sürede çalışan gereksinimlerinin örgütün mevcut amaç ve hedeflerinin devamlılığı açısından oldukça önemlidir (Aykaç, 1999: 109). Bunun gerçekleştirilmesi için çeşitli tahmin yöntemleri ele alınmaktadır. Söz konusu yöntemlerin bir kısmı öznel bir kısmı ise sayısal yöntemlerden oluşmaktadır. Yöntemsel tahminler (Çetin vd., 2014: 50-51):

- "*Delfi tekniği*,"
- "*Nominal grup tekniği*,"
- "*Rasyo analizine dayanan tahmin tekniği*,"
- "*Trend analizi*,"
- "*Saçılım grafiği vb. tekniklerdir*."

Ele alınan yöntemler tahmine dayalı olduğundan dolayı sonuçları da ortalama olmaktadır. Tüm örgütlerde mevcut beceriler, yetkinlikler, uygulama alanları, örgütlerin yapısal özelliklerinin farklı olması dolayısıyla örgütlerin kendilerine özel amaç ve hedeflerinin bulunmasından dolayı özellikle dikkat edilerek bu unsurlara en uygun tekniklerin kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine uygun olarak çalışanların yapısına ulaşma, var olan çalışanlardan en iyi ve verimli biçimde yararlanma, gelecek dönemlerde oluşabilecek örgüt içi ya da dışı etkilerden kaynaklanan değişim gereksinimlerinin öngörülerek gereken tedbirlerin alınmasını sağlamak; örgütün hedef ve amaçlarına ulaşması için gereken insan kaynağı yapısını belirleme ve İKY fonksiyonlarını etkin bir biçimde devam ettirmek örgütler açısından oldukça önemlidir.

1.1.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Ülkelerin gerek ekonomi gerekse siyasal alanda rekabet güçlerini artırabilmesi için nitelikli ve yetkin insan kaynağına sahip olması gerekmektedir. Küreselleşmenin etkisi nedeniyle hızlı bir gelişme ve değişim oranıyla karşı karşıya olan ve şiddetli rekabet içinde olan iş çevreleri, varlıklarını ve gelişimlerini

sürdürmek için rekabet gücünü artırmak zorundadır. Bunu, işiyle bütünleşmiş ve sürekliliği olan iyi eğitilmiş insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi yoluyla başarmak mümkündür. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve çalışanlarının belirli bilgi ve yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak için, çalışanlarını insan kaynakları faaliyetlerine uygun olarak sürekli olarak eğitmeli ve geliştirmelidirler. Gerekli bilgi ve becerilere sahip çalışanlar rekabet avantajının önemli bir unsurudur. İş dünyasındaki, ekonomideki, sosyal yaşamdaki, hukuk alanındaki, teknolojideki ve organizasyon içi değişiklikler eğitim ve gelişim ihtiyacını artırmaktadır (Bingöl, 2016: 278).

İnsan kaynakları eğitimi ve geliştirmesi; birey ve örgüt için üretkenlik ve verimlilik açısından hayati öneme sahiptir. Bu önemin temel vurgusu, çalışanları bilgi ve becerilerle donatarak bireysel verimliliği artırmak ve bunları organizasyonun ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayacak belirli bir programa dönüştürecek şekilde planlamaktır. Çünkü eğitim ve gelişim faaliyetlerinin temel amacı, örgütün mevcut durumuna göre iyileştirilmesi ve geliştirilmesidir (Özçelik vd., 2018: 167).

Bugün, işletmeleri etkileyen çeşitli faaliyetler vardır (örneğin, uluslararası rekabet, vergiler, dış kaynak kullanımı, devlet müdahalesi). Örgütlerin, bu etkileri azaltmak ve rekabet avantajı elde etmek için çalışanlarının ve örgütlerinin yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu ihtiyacı öğrenme ve geliştirme faaliyetleriyle karşılarlar (Stone, 2005: 329). Eğitim ve geliştirme, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullandıkları bir araçtır, işletmeler tarafından ulaşılması gereken hedefler değildir. Eğitim ve geliştirme, bir organizasyonun stratejisini uygulamak için kullanılan bir araçtır ve örgütün üst yönetimi tarafından çözülmekte ve sürdürülmektedir. Bu, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının bireysel olarak değil örgütsel olarak vurgulanması gerekli olan bir durumu ifade etmektedir (Torrington ve Hall, 1998: 404).

Öğrenme ve gelişim sıklıkla eşanlamlı olarak kullanılsa da bu terimler arasında bir ayrım yapılır. Eğitim, "çalışanların mesleki becerilere hâkim olmalarını teşvik etmek için organizasyonun planlanan çabaları olarak tanımlanabilir. Bu işle ilgili yetkinlikler, işin verimli ve başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından sonuçların elde edilmesine yardımcı olan bilgi, beceri, tutum ve davranışları içerir. Eğitim,

örgütlerin rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları entelektüel sermayeyi etkiler (Noe, 2009: 4). Örgütlerde çalışanların davranışlarında beklenen değişikliklerin yanı sıra, çalışanların tutumları, davranışları ve başarısında ölçülebilir gelişmeler sağlamayı da amaçlamaktadır (Şencan ve Erdoğmuş, 2001: 1-2). Öte yandan gelişim, bugün değil, gelecekte örgütün başarısının artmasıyla ilgili bir kavramdır. Gelişim, örgütün mevcut yeteneklerini geliştirme ve geniş deneyime sahip olma konusundaki davranışlarını değiştirme çabasıdır (Ertürk, 2011: 119). Gelişim, çalışanların eğitim, deneyim, kişilik ve yetkinliklerini, mevcut işlerinde veya gelecekteki çalışmalarında ve organizasyonlarında etkin çalışmalarına katkıda bulunacak şekilde değerlendirmek anlamına gelmektedir. Aşağıda yer alan tabloda eğitim ile geliştirme arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 1. Eğitim ile Geliştirme Arasındaki Fark

	Eğitim	**Geliştirme**
Odak Nokta	Bugün	Gelecek
İş tecrübelerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için Hazırlama	Değişiklikler için Hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Öğrenme ve geliştirme, birbiriyle etkileşime giren iki bölümden oluşan bir süreçtir. Eğitim, çalışanların önceki deneyimlerine yeni bilgilerin eklenmesiyle gerçekleşir. Çalışanların inovasyon potansiyellerini kullanmaları ve bunları artırma arzusu gelişmede önemlidir. Geliştirme, eğitimden daha geneldir ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eğitim fırsatlarını içerir. Eğitim alanında çalışanlara daha fazla bilgi verilmektedir, ancak geliştirme çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmak için geniş eğitim olanakları sağlanmaktadır (Muradova, 2007: 78-79). Eğitim ve geliştirme sadece çalışanların üretkenliğindeki eksikliklerin giderilmesine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına da katkıda bulunur.

Artan örgütsel bağlılığı olan bir çalışanın, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti azalır ve bu da organizasyonu her açıdan olumlu etkiler. Eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanlar, organizasyonlarını rakiplerine kıyasla daha iyi bir işyeri olarak algılamaya başlar (Schuler ve Youngblood, 1986: 389). Eğitim ve geliştirmenin işletmeler ve çalışanlar için bir çok faydaları vardır (Bayraktaroğlu, 2008: 103; Tınaz, 2000: 42-44).

Organizasyona faydaları:

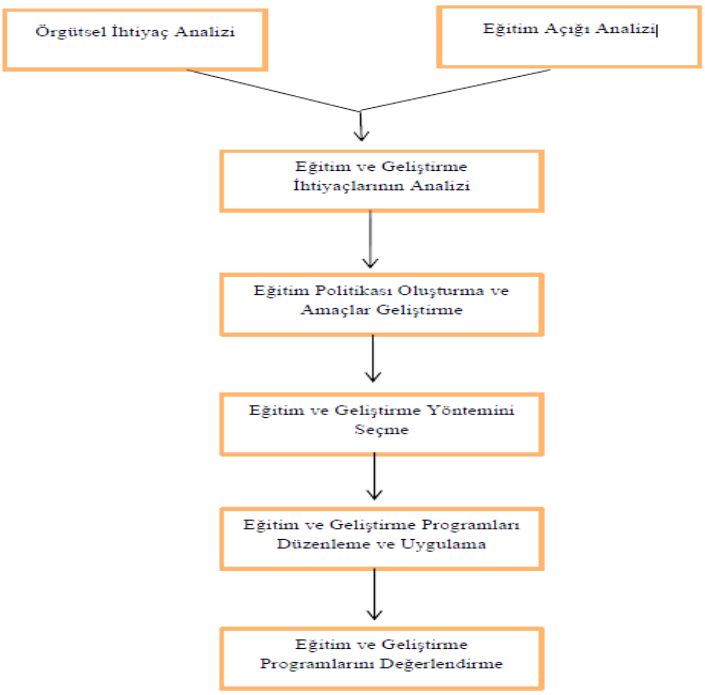
- Çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri ve üretkenliğini arttırmak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerindeki artışa bağlı olarak, işletmelerdeki terfi fırsatları artar,
- Örgütsel politikaların benimsenmesi, çalışan hedeflerinin işletmenin hedefleriyle entegrasyonuna katkıda bulunur,
- Organizasyondaki karar verme ve problem çözme becerilerini geliştirir,
- Çalışan ve yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendirir ve çalışanların değişime karşı direncini azaltır,
- Çalışanların tutum ve davranışlarında iyileştirmeler gerçekleşir,
- Örgüt içi iletişimin gelişimini tetikler, örgütsel gelişmeyi sağlar,
- Çalışanlar arasında uyum, sinerji ve takım ruhunun gelişmesini sağlayarak, çalışanların tolerans düzeyi artar,
- Yöneticilerin liderlik nitelikleri artar, bu da astları ve üstleri arasındaki ilişkileri güçlendirmeye yardımcı olur,
- Çalışanların başarılarının bir sonucu olarak, kurumlarına yönelik iş tatmini düzeyleri artar,
- Artan yetkinlik ile çalışanlarda makine ve teçhizatın doğru kullanımı ile yıpranma maliyetlerinin azalmasını sağlar.

Organizasyon için eğitimin ve eğitimin yararlarının yanı sıra, çalışanlara sağladığı faydalar:

- Çalışanların bireysel başarısı daha fazla ilerleme ve sorumluluk sağlar,
- Çalışanlarda kendine güven ve başarı duygusu geliştirir,
- Çalışanların işletmede çalışmasının karar verme verimliliğini ve riskliliğini artırır,
- Çalışanların yetkinliklerinin artması sonucunda eğitimin sonunda üretimde bir artış olur ve çalışanların ücretlerinde bir artış sağlanır,
- Çalışanlardaki stresin üstesinden gelmek, kurum içi stresin azalmasına neden olur,

Eğitim ve geliştirmenin, bir örgüte ve bireye olan katkılarının değerlendirilmesi oldukça zorlu bir işlemdir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları kaynaklı olan neticeler, her zaman örgüt ve örgüt içerisinde çalışan bireyler bakımından etkileşim içerisindedir. Eğitim ve beceri geliştirmenin bir sonucu olarak, bilgi, beceri ve yetkinlikler artar ve buna bağlı olarak çalışanların üretkenliği artar ve organizasyonun karlılığının artmasına neden olur. Sonuç olarak bu, çalışanların ücretlerinin ve diğer sosyal haklarının artmasına fayda sağlamaktadır (Ertürk, 2011: 122).

Sürekli örgtü içinde ve dışında meydana gelen değişiklikler, örgüt içindeki herkesi etkilediği için değişime ve dönüşüme maruz bırakmaya zorlamaktadır. Organizasyon ortamında meydana gelen değişikliklere ek olarak, organizasyon dışında meydana gelen değişiklikler de organizasyonda değişiklik yapılmasını gerektirir. Eğitim ve gelişimin bu değişiklikler ve dönüşümler üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu etkiyi mümkün kılan öğrenme ve geliştirme süreci aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2016: 295

Öğrenme ve gelişim sürecinin temeli, öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar. Her şeyden önce, eğitim ve gelişim ihtiyacının gerekli olup olmadığını ve gerekirse bunun ne olduğunu somut bir plan olarak açıklamanın gerekip gerekmediğini belirlemek gerekir. Çünkü gerçekleştirilecek bu faaliyet kuruluşlar için maliyetler yaratacaktır (Bingöl, 2016: 296). İhtiyaç iyi bir plan veya hatadan kaynaklanıyorsa, bu hem zaman kaybına hem de kuruluşlar için mali kayıplara yol açacaktır.

Örgütsel ihtiyaçların analizi, bir kuruluşun vizyonunu, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılacak kaynakların ayrıntılı bir incelemesini ifade eder. Bu analizi kuruluşun bir bütün olarak doğrulamasına tabi tutarak, doğrulamanın bir sonucu olarak kuruluşta eğitim ihtiyacının olup olmadığını ve varsa, kuruluşun hangi bölümlerinde bu ihtiyacın gerekli olduğunu belirlemek için bir girişimde bulunulur (Wexley ve Yukl, 1984: 454). Organizasyonun ihtiyaç analizi belirlendikten sonra, organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak görevlerin ve personelin analizini içeren eğitim boşluklarının analizi yapılır. Eğitim ihtiyaçları analizi, bir kuruluşun çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını tanımlar.

Eğitim ihtiyaçlarını analiz edebilmek için, organizasyondaki temel insan kaynakları sorunlarından biri olan pozisyonların analizini ve bunun sonucunda ortaya çıkacak pozisyonların iş tanımlarını ve özelliklerini tanımlamak gerekir. İş analizi sayesinde, bu işi organizasyonda yapacak çalışanların bilgi ve beceri düzeyi belirlenir (Bingöl, 2016: 298). Sonuç negatifse, çalışanın sahip olması gereken bilgi ve beceri düzeyini gösterdiği bilgi ve yetenek düzeyine göre karşılaştırarak, eğitim ihtiyacına karar verilir. İhtiyaçların konuları, kimlere ve nasıl uygulanacağı eğitim politikasında tanımlanmalıdır (Öge, 2016: 259).

Eğitim ve geliştirmeyi etkin ve verimli bir şekilde yürütmek için kuruluşların eğitim politikalarına sahip olmaları gerekir. Bu, eğitim sürecinin belirli kurallara ve ilkelere uyması durumunda faydalıdır. Eğitim politikaları, işletmelerin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma amacıyla belirlenen norm ve ilkelere uygun olarak uygulanmalıdır (Öge, 2016: 260). Örgütün temel vizyonuna ve misyonuna uymayan ve organizasyona özgü kural ve ilkeleri içermeyen eğitim politikalarının başarı şansı bulunmamaktadır. Her işletmenin çalışanlarının yapısı, faaliyet alanı, büyüklüğü ve

ürettiği mal ve hizmetlerin yapısı değiştiğinden, işletmenin gereksinimleri ve bu yöndeki politikalarında da farklılık meydana gelmektedir.

Eğitim politikasında yer alan çeşitlilik, ele alınan yöntemlerin farklı olması gerektiğinin bir göstergesidir. Eğitim politikasının uygulanması açısından birçok yöntemin ele alınması gerekmektedir. Söz konusu yöntemler, çalışanlara fayda sağlayacak somut ya da soyut yöntemlerden oluşabilmektedir. Personellere bilgi verme ya da personellerin yaptıkları işler ile ilgili gereken motivasyonun sağlanması ve artırılması eğitim teknikleri içerisindedir (Sabuncuoğlu, 2018: 160). Örgütler tarafından oldukça yaygın bir biçimde kullanılan eğitim teknikleri, iş yerinde ve iş başındaki eğitimlerdir. İş ortamındaki eğitim teknikleri içerisinde:

- İşe yönelim eğitimi
- Rotasyon
- Çıraklık
- Yönetici
- Öğrenci
- Mentorluk eğitimleri yer almaktadır.

Öte yandan iş dışı eğitimler arasında ise;

- Konferanslar
- Sınıf eğitimleri
- Rol oynamalar
- Durum çalışmaları
- Simülasyonlar
- Duyarlılık eğitimleri
- Beyin fırtınası,
- Tahmin edilebilen sorunlar yer almaktadır (Bingöl, 2016: 308-318).

Organizasyon için tanımlanması gereken eğitim yöntemlerinin avantajlarını veya dezavantajlarını açıkça belirlemek gerekmektedir. Her eğitimin sağladığı faydaların yanı sıra, kuruluşa verebileceği zararı açıkça tanımlamalıdır. Öğrenme ve geliştirme süreci, sürecin belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesiyle sonuçlanır. Değerlendirme süreci, organizasyona geri dönüşü sağlar ve gelecekte ortaya çıkacak öğrenme ihtiyacının altyapısını şekillendirir. Organizasyonlar

açısından, eğitim ve beceri geliştirme yoluyla elde edilen sonuçları korumak ve güçlendirmek gerekir.

1.1.3.4. Personel Güçlendirme

İçerisinde yer aldığımız çağda örgütler, özellikle de küreselleşme kapsamında etkili olan alanlarda ve değişim oranının yüksek olduğu alanlarda rekabet üstünlüğünü sağlama ya da mevcut durumlarının korunması, örgüt devamlılığının sağlanması amacıyla birçok stratejik uygulamalar ele almaktadır. Bununla birlikte, teknolojik gelişmeler de aynı alanda faaliyette bulunan kuruluşlar içerisinde rekabet edebilme durumuna etki etmektedir. Bu rekabetçi koşulların artması, sahip olunan tüm kaynakların daha etkili bir biçimde kullanılması ile sürdürülebilir rekabet avantajlarının sağlanması yolu ile gerçekleşmektedir. Personelin güçlendirilmesi ise bu uygulamaların başında gelen bir uygulamadır (Bedük ve Tambay, 2014: 320).

Personel güçlendirme, piyasa koşulları, çevre koşulları ve çalışan yapısındaki değişikliklerden kaynaklanan koşullar nedeniyle bir dizi aşamadan kaynaklanan personel otoritesine ulaşan bir süreçtir. Klasik yönetim yaklaşımından yola çıkarak, yöneticilerin karar verdiği, sorunları çözdüğü ve çalışanların problem çözme katkıda bulunduğu; çalışanların ve yöneticilerin problem çözme ve karar verme faaliyetlerinin birlikte gerçekleştirildiği personelin güçlendirilmesi kavramına ulaştıkları katılımı anladıkları bir süreçtir (Bill, 1997: 8). Personel güçlendirme kavramı, insan ilişkilerinin insan kaynakları yönetimi açısından önem kazandığı 1950'lere denk gelmektedir. Değeri 1980'lerden bu yana kademeli olarak artmıştır ve 1990'ların başlarına kadar tam olarak tanımlanabilir. Tablo 2. geliştirme sürecini göstermektedir.

Tablo 2. Personel Geliştirmenin Gelişim Süreci

1920'li Yıllar	Çalışanların Uyum göstermesi	Taylorist Yaklaşıma göre
1930'li Yıllar	İnsan ilişkileri yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini en iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'li Yıllar	İş zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile işgörenlere anlamlı işler sunma
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma
1980'li Yıllar	İşgörenlerin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım

		biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'li Yılların sonu	Personel Güçlendirme	Güncel anlamı ile personel güçlendirme

Kaynak: Ala, 2010: 33.

Personelin güçlendirilmesi; işletmelerdeki çalışanların, üstlerinden aldıkları yetkilerle kuruluşlarının kararlarına katılmaya teşvik edildiği, yeteneklerinden ve yetkinliklerinden tam olarak yararlanabilecekleri, işlerine bağlılık duygusuyla gerçekleştirdikleri yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonların etkinliği be şekilde en yüksek seviyeye ulaşabilir (Yarımoğlu, 2017: 22). Başka bir tanıma göre, çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların motive olmalarını, bilgi ve deneyimlerine olan güvenlerini artırmalarını, proaktif olmalarını ve harekete geçmelerini, sorunları kontrol edebileceklerine inanmalarını ve gerçekleştirdikleri görevleri yerine getirmelerini sağlayan koşullardır (Koçel, 2003: 416).

Personel yetkilerinin birçok farklı tanımı olmasına rağmen, bu tanımların ortak noktaları şu şekilde ifade edilebilir (Klagge, 1998: 548-549; Budak, 2016: 353):

- İşletmelerdeki hiyerarşi açısından bakıldığında, otoriteye sahip kişiler güçlerini çalışanlarla daha düşük seviyelerde paylaşırlar,
- İşletmelerin alt düzeylerinde çalışanların otoritesini ve sorumluluğunu arttırmak,
- Çalışanların problem çözme becerilerini ve yetkinliklerini, işleriyle ilgili organizasyonda daha düşük bir seviyede geliştirmek,
- Alt düzey çalışanların bireysel kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri için örgütsel kariyer yöntemiyle birlikte destek almaları,
- Çalışanların mevcut potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olmak,
- Personelin güçlendirilmesinin olumlu etkilerinin yalnızca kuruluşa değil, tüm ekosisteme uzanmasını sağlamak.

Personel güçlendirme kavramı kapsamındaki tanımlar, bu sürecin statik olmadığının ancak dinamik bir yapıda bulunduğunun bir göstergesidir. Güçlendirme, çalışanların yanı sıra işletmeler için de birçok faydaya sahiptir. Çalışan açısından

öncelikle yetkinliklerinin geliştirilmesini sağlar. Bu durum kendi gelişimini tetikleyecek olsa da öte yandan kendi kontrol mekanizmasını sağlayacaktır. Kendinden emin ve kendini güvende hisseden çalışanların organizasyona olan bağlılıkları artacaktır (Çuhadar, 2005: 2). Çalışanların güçlendirilmesinin bir sonucu olarak motive olan çalışanlar, bilgi ve deneyimlerine olan güvenlerinin, inisiyatif alma ve işlerine karşı harekete geçme isteklerinin, amaçlarına uygun olarak makul ve anlamlı gördükleri işleri yapmalarına izin vermelerini sağlar (London vd., 1999: 3-4).

Örgüt açısından; en üst düzey yetkilerin bir kısmı astlarına aktarıldığından, kuruluştaki kararlar daha hızlı alınacak ve gerçekleştirilecektir. Ayrıca çalışma düzeninde esnekliği artırarak dinamizm oluşturacaktır. Böylece kuruluşlar rakiplerine göre rekabet gücünü artıracak, yeni ürün ve hizmetler geliştirilecektir. Bu da işletmeye olan bakış açısını diğer paydaşlar ve müşteriler açısından pozitif bir şekilde etkileyecektir (Çuhadar, 2005: 2-4). Örgütler için personelin güçlendirilmesinin diğer faydaları (Doğan, 2003: 107):

- Çalışanların başarıları ve övgüleriyle ilgili geri bildirimleri, çalışanların kendileriyle gurur duymalarını, morallerini ve motivasyonlarını artırmalarını sağlar,
- Organizasyonda oluşturulan ekip çalışması, personelin güçlendirilmesinde belirlenen hedeflere ulaşmada aktif bir rol oynamaktadır,
- Çalışanların güçlendirilmesinde, işlerin zenginleştirilmesi yoluyla çalışanların yaptıkları rutin işler azalır, öylece çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırır,
- Personeli güçlendiren kuruluşlarda sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi en önemli önceliktir,
- Çalışanların yetkilendirdiği bir organizasyonun vizyonu vardır,
- Personel güçlendirildiğinde, personel gerekli durumlarda ve koşullar altında yardım isteyebilir,
- Personelin yetkilendirilmesinde sorumluluk işletme içinde paylaşılır,
- Çalışanlar, personelin güçlendirilmesi yoluyla kuruluşlarıyla ilgili birçok konuda kararlar alabilir ve uygulayabilir,

- Personelin güçlendirilmesi, organizasyonun eğitime giden yolunda en etkili yardımcıdır,
- Personelin güçlendirilmesi, kuruluşun karını olumlu yönde etkileyecektir.

Personelin güçlendirilmesi, organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından bakıldığında bir organizasyonun gelişimi ve dönüşümü açısından özel bir öneme sahiptir. Personelin güçlendirilmesi, öncelikle organizasyonun üst yönetimi açısından şekillendirilebilecek bir süreçtir. Çalışanların bilgi düzeyini, sorumluluklarının farkındalığını ve inisiyatif alma yeteneklerini güçlendirerek organizasyonun gelişimine daha fazla katkıda bulunacaktır. İKY uygulamaları açısından, yetkili personelin bireysel kariyerlerini geliştirmek için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlardan haberdar olması, kuruluşun eğitime harcaması gereken ek masrafları azaltacaktır. Öte yandan, işlerinde motive olan çalışanlar işlerinde daha dikkatli ve özenli olacak ve iş güvenliği faaliyetlerine daha fazla odaklanacaklardır.

Çalışanların becerilerini yükseltmek, organizasyondan ayrılan çalışanların sayısını azaltacağından, işe alım ve işe alım için harcanacak zaman, çaba ve para onları organizasyonda kalmaya zorlayacaktır. Belirli bir sorumluluk kümesini üstlenen çalışanlar, organizasyona değer olduklarını bilerek daha fazla iş yapmaya zorlayacaklardır. Verimlilikteki artışlar bir organizasyonun rakiplerine göre avantaj sağlamasına neden olacağından, günümüz piyasa koşullarında kuruluşlar rekabet avantajlarından dolayı daha fazla gelir elde edebileceklerdir.

1.1.3.5. Performans Değerlendirme

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağı, rekabet üstünlüğünün sağlanması açısından oldukça önemli olan unsurlardan biridir ve bu kaynağın performanslarının tespit edilerek geliştirilmesi, örgütsel hedeflere erişmek açısından önemli bir husus olmuştur (Özçelik vd., 2018: 217). Rekabet ortamı içerisinde örgütler, rakiplerine karşı dirayetli olmak ve örgütün varlığını sürdürmek için sistematik bir biçimde performanslarının iyileştirilmesine önem göstermek zorundadır. Personellerin ortaya koyduğu performansla örgütsel performans iyileştirilemezse rakiplerine karşı üstünlüklerini korumaları zorlaşabilmektedir. Dolayısıyla örgütler, performans yönetimine çok önem vermektedir. Personel ve

örgütün performansları birbiri ile ilişkilidir. Personellerin performanslarındaki iyileşme ve gelişme, örgütsel performansın düzenlenmesi ve yükselmesini sağlayarak örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için da katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda örgüt içerisinde en tepedeki yöneticiden en altta bulunan çalışana kadar herkesin belirli bir standardın üzerinde başarı göstermesi ve devamlı olarak bu performanslarının iyileştirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2016: 372).

Performans değerlendirme sonucunda örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin doğru şekilde kararlar alması, örgütün sahip olduğu başarı düzeyinin artması ve örgütün hedeflerine ulaşması açısından oldukça önem teşkil etmektedir. Performans değerlendirmesi, önceki çalışmalardan da hareketle, örgütün eksik olduğu noktaların belirlemesi ve bunların giderilmesi, personellerin performanslarına etki eden faktörleri belirleyip bunların kontrol edilmesi, var olan kaynakların yeniden düzenlenmesi, geleceğe yönelik olarak hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temellerin atılması ve bu hedeflere tam zamanında, etkin ve verimli bir biçimde ulaşılması bakımından oldukça önemli bir süreçtir (Çiftçi, 2017: 11-12). PD yalnızca personele geri bildirimde bulunan bir araç değil bilakis örgüt içerisinde yapılan işlerin nasıl ve ne şekilde ilerlediğini gösteren bir kontrol mekanizmasıdır. Performans göstergesi ve bilgisi bulunmadan örgüt içerisinde yöneticiler, personellerin doğru hedeflere doğru bir biçimde belirlenen amaç ve hedeflere göre çalışıp çalışmadığının sadece tahminini yapabilmektedir (Ronald, 2002: 198). PD, hem bireysel hem de organizasyonel gelişimin gereksinimlerini belirleyen, mevcut ve gerekli potansiyellerin ortaya çıkmasını sağlayan, organizasyonun sürekliliği ve verimliliği için gerekli olan temel veri ve bilgileri ortaya çıkaran önemli bir faaliyettir (Işık, 2012: 31).

Performans değerlendirmenin birden fazla amacının olmasının yanında temel olarak iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki iş performansı hakkında bilgi almak, diğeri ise personelin görev tanımları ve analizlerinde belirlenen standartlara uyum derecesi hakkında geri bildirim almaktır. İlk amaç yönetimsel kararların alınmasında yöneticilerin gereksinimlerini karşılarken ikinci amaç ise personellerin kariyer planlamalarının örgütte ne yönde ilerlediğinin belirlenmesini sağlamaktadır (Palmer, 1993: 9-10). Performans değerlendirmenin personel ve örgüt açısından diğer amaçlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz (Can vd., 2012: 234; Barutçugil, 2004:

336; Cascio, 1992: 268; Werther ve Keith, 1989: 304; Dessler ve Alvin, 1992: 283; Budak, 2016: 468-469; Özgen vd., 2002: 211-212):

- Performans değerlendirme, çalışanların ortaya koydukları işler kapsamında örgüte yapılan katkıyı belirtmektedir.
- Başarının devamlı olması çalışanların arzularını ve işe olan isteklerini artırır. Daha etkin, daha verimli ve daha üretken olmaları için eksikliklerinin tamamlanmasını ve disiplin içerisinde çalışmalarını sürdürmesini sağlar.
- Performans değerlendirme sonuçları çalışanların başarı düzeyine göre ödül ve ücret elde etmesini sağlamaktadır.
- Performans değerlendirmeyle beraber örgütteki sorumluluğun fazla olduğu işleri yapabilecek çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi ve o işi ortaya koyabilecek olan çalışanın eksiklerinin giderilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların elde ettikleri başarı ile beraber örgütün beklentilerinin farkında olması sağlanmaktadır. Çalışanların aldığı geri dönütler ile elde edilen başarının neticesinde iş tatminin artışı sağlanmaktadır.
- Örgüt içerisinde yer alan iş gücü kaynakları ele alındığında belirlenen sonuçlar eldeki kaynakların potansiyel gücün planlanması için kullanılmasına da olanak tanır.
- Performans değerlendirmeyle yönetici ve çalışanlar arasında kurulan iletişim gelişerek güven ve bağın artışı sağlanmaktadır.
- Örgütte insan kaynakları uygulamalarına ve çalışanlar açısından koçluk uygulamalarına temel bilgi sağlanmaktadır.
- Çalışanların terfi ve işten çıkarılması gibi durumlarda herkes tarafından kabul gören tutum ve davranışların sergilenmesinde örgüte katkıda bulunmaktadır.
- İş tasarımı sürecinde meydana gelen yanlışlıkların tespit edilerek bu süreç sonrasında gerekli görülen düzenlemelerin yapılmasını sağlar.

PD faaliyetlerinin amaçları ve önemi örgütler açısından yadsınamaz düzeydedir. Bu sistemden elde edilen fayda ile personeller, yöneticiler ve örgüt için farklıdır. Bunun yanında bir bütün halinde ise örgütün sahip olduğu amaç ve hedeflerin gelişmesine olan katkısı da büyüktür. PD sisteminin yöneticiler açısından faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özçelik vd., 2018: 226-227):

- Yöneticiler birim bazlı ya da genel planlamalarda denetim ve kontrol işlevlerinde daha etkin roldedirler. Bunun neticesinde ise çalışanların ve örgütteki departmanların performansları iyileşmektedir.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişim bu şekilde daha olumlu bir hale gelmektedir.
- Çalışanlar ile yöneticilerin örgüte olan katkıları güçlü ve gelişmesi gerekli olan yönlerin kolay bir biçimde belirlenmesini sağlayarak bunların giderilmesinde çalışanlara katkıda bulunmaktadır.
- Bir yandan çalışanlar değerlendirilirken bir yandan da yöneticilerin kişisel güçlü ve güçsüz yanlarının tanınması imkânı sunulur.
- Yetki devri kapsamında yöneticiler çalışanlarını tanıdıkça, yetki devrinin daha kolay bir biçimde yapılması sağlanır.

Performans değerlendirmesinin çalışanlar açısından faydaları:

- Yöneticilerin çalışanlardan ne düzeyde bir performans beklediklerini ve ortaya çıkan performansların ne şekilde değerlendirildiğine yönelik bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların kendilerinin güçlü ve zayıf olan yanlarını bilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların örgütte sahip oldukları görevleri ve sorumlulukları çok daha iyi biçimde anlamalarını sağlar.
- Çalışanlar tarafından ortaya koyulan performansa yönelik meydana gelen çıktılar neticesinde elde edilen geri dönütlerle iş doyumlarının artmasını ve güvenlerinin gelişmesini sağlamaktadırlar.

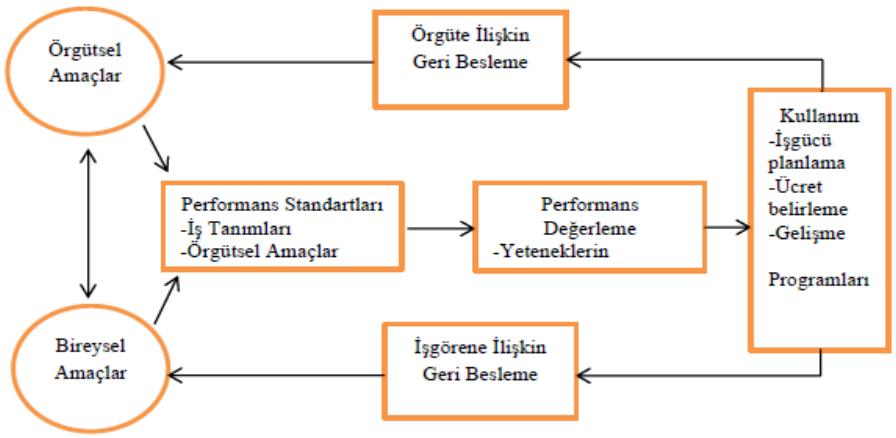
PD sisteminin örgüt için faydaları ise şu şekildedir:

- Örgütün verimliliği, karlılığı ve etkinliği yükselir.
- Örgüt tarafından ortaya çıkarılan hizmet ve ürünlerin kalitesinde gelişme sağlanır.
- Çalışanlar kapsamında eğitim gereksinimi ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir biçimde belirlenmektedir.

- Örgütün belirlenen amaç ve hedefleri kapsamında gerek duyulan insan kaynağı planlamasının ortaya koyulması için gerekli olan verilerin elde edilmesini sağlamaktadır.

PD sisteminin örgütlere sağlamış olduğu yararların yanı sıra bu sistemin oluşturularak yürütülme süreci de oldukça zorludur. Bu sistem her örgütte farklılık göstermektedir. Bir başka deyişle örgütün sahip olduğu üretim ya da hizmet yapısı, bağlı olduğu kültür, sahip olunan personel yapısı, menşei ülke gibi çok sayıda farklı yapıdan etkilenmektedir.

Örgütlerin her birinin sahip olduğu ve olacağı PD sistemi farklı olmasının yanı sıra performans değerlendirmenin genel yapısı aşağıdaki şekilde üzerinde belirtilmiştir (Erdoğan, 1991: 170):



Şekil 6. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Erdoğan, 1991: 170.

Yukarıda yer alan şekil ele alındığında performans değerlendirme sürecinin, örgüt ve bireysel açıdan hedeflerin birbirleri ile aynı olması gerektiğinin yanında; performans standartlarının tespiti, performans değerlendirme mekanizmasının oluşturulması ve sonrasında elde edilen verilerin kullanılması olarak üç boyutta yer almaktadır (Erdoğan, 1991: 170).

Performans değerlendirmenin etkin ve verimli olması, değerlendirmenin gerçekleştirilmesinden önce personellerin hedefleri ile performans standartlarının

belirlenmesi süreçte oldukça etkilidir. Personeller performanslarının ne şekilde, nasıl ve neye göre ölçüleceğini bilmek isterler. Genel olarak örgüt içerisinde tüm personelin hedefinin örgütün tümüne ve amacına katkıda bulunacak biçimde belirlenmesidir (Dessler, 2013: 313). Örgüt tarafından belirlenen amaçlar ve hedeflerin gerçeklik düzeyinin yüksek olması ve çalışanların kabullenmesi, belirli bir çalışma ve çaba içerisinde kazanılan amaçları ve hedefleri kapsaması durumunda ele alınacak olan performans değerlendirmesinin de başarılı ve faydalı olma ihtimali yükselmektedir. Performans kriterlerinin tespit edilmesinde (Aktan, 2009: 37-38):

- Performans kıstaslarının herkesçe kabul gören ve ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Söz konusu kıstasların çalışanların yaptıkları işler işe ilgili olması, çalışanların özel hayatlarını kapsamaması gerekmektedir.
- Kıstasların çalışanlar tarafından neleri kapsadığı ve ne şekilde ölçülmesi gerektiği bilgisi sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirmesi yapma amacının, çalışanlar tarafından ortaya koyulan başarının tanınarak çalışanı ödüllendirmenin gerekli olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.
- Performans değerlendirmesi kıstasları, harcanan çaba ve çalışmaların ölçülebilmesini sağlamalıdır.
- Performans değerlendirmesi, çalışanların liderlik etme ve yönetme yetilerinin de ölçülmesini sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme yalnızca yöneticilerin ya da üst amirlerin değil, örgüt tarafından hizmet sunulan müşterilerin de çalışanları değerlendirme imkânını sağlamalıdır.

Performansa yönelik standartların tespit edilmesinden sonra PD sisteminin ortaya koyulması gerekir. Bu sistem, performans değerlendirmenin amaçlarını sağlayacak olan personellerin ele aldıkları işler ile ilgili temel bir sürecin belirlenmesini sağlar. PD sistemi, örgüt içerisinde yer alan personellerin ele aldıkları işlerle ilgili temel standartlarının tespit edilerek performansların ölçülmesi ve ölçülen çıktılarla belirlenmiş olan standartların karşılaştırılmasından sonra meydana gelecek sonuçların personellere aktarılmasıdır (Özgen vd., 2002: 212- 215). Performans

değerlendirme sistemi örgüt ve personellere oldukça büyük katkılarda bulunarak etkili olması için çeşitli ilkelerinin bulunması gerekmektedir. Söz konusu ilkeleri şu şekilde açıklayabiliriz (Akal, 1992: 69-70):

- Performans değerlendirme sistemi, örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili performans durumlarını içerisinde alan bilgileri içermelidir.
- Performans değerlendirme sistemi, meydana gelebilecek yanlışlıklar ve eksiklikler hakkında bilgileri barındırılmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi, bilginin zamanında kazanılması ve kullanılmasında yeterli zamanı içermelidir.
- Bu sistemin çalışanlar tarafından ortaya koyulan performans değişimlerinin belirlenmesini sağlayacak biçimde ve standartlara uygun olması gerekmektedir.
- Bu sistem, çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.
- Sistem, örgüte maliyet açısından katıda bulunacak bir biçimde oluşturulmalı ve ölçümü örgütün olanaklardan yararlanmalıdır.
- Bu sistem kapsamında elde edilen sonuçlar çalışan ve yöneticiler açısından motivasyon sağlamalıdır.
- Bu sistemin değerlendirme açısından çalışanları bütün detaylarıyla ölçme yeteneğine sahip olamayacağını belirtmesi gerekmektedir.

PD sisteminin son evresi, belirlenen standartlar ve ortaya konulan sistem sonucunda ortaya çıkacak olan verilerin kullanılmasıdır. Bu veriler örgüt ve personeller açısından da çok önemlidir. Örgüt olarak ele alındığında önemi; örgütün amaçları ve hedeflerinin sağlanması, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünün sağlanmasında elde edilen verilerin doğru bir biçimde analiz edilerek kullanılmasıdır. Personeller olarak ele alındığında ise önemi, ortaya koyulan performansın bireysel gelişime katkıda bulunması ve varsa gelişime açık yönlerinin kendilerine bildirilmesi ve bunun giderilmesi bakımından etkili bir katkıda bulunmasıdır. Öte yandan elde edilen başarının yöneticiler açısından görülmesi, personelin daha gayretli ve özverili bir biçimde işlerini yerine getirmesine katkıda bulunabilmektedir.

Örgüt içerisinde yöneticiler personellerin performans seviyelerini tespit etmek ve uygulamada kullanılması için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bahsi geçen yöntemler şu şekildedir (Erdoğan, 1991: 176-208; Bingöl, 2016: 396-405):

- "*360 Derece Geri Besleme Yöntemi*"
- "*Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi*"
- "*Grafik Dereceleme Yöntemi*"
- "*Kontrol Listesi Yöntemi*"
- "*Kritik Olay Yöntemi*"
- "*Sıralama Yöntemi ve İkili Karşılaştırma*"
- "*Takım Odaklı Performans Değerleme Yöntemi*"
- "*Zorunlu Dağılım Yöntemi*"

1.1.3.6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi

İnsan kaynakları yönetimi uygulaması olan ücret yönetimi ve ödül sistemi de örgütler açısından oldukça önemli olan bir uygulamadır. Ücret yönetimi etki alanı olarak ele alındığında örgütlerin gelirlerine ve giderlerine etki etmekte, personeller açısından da kendilerinin yaşam şartlarını doğrudan etkilemektedir. Öte yandan ülkelerin ulusal gelirlerinin önemli bir bölümünü oluşturduğundan ülke ve toplumu da etkilemektedir (Artan, 1981: 65). Bununla birlikte ücret yönetimi belirli yetkinlik ve yeteneklere sahip personellerin örgütte kalmasını sağlayarak bu personellerin motive olmalarını ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağlayacak bir araç olması bakımından örgütlerin önem verdiği hususlardan biri olmuştur.

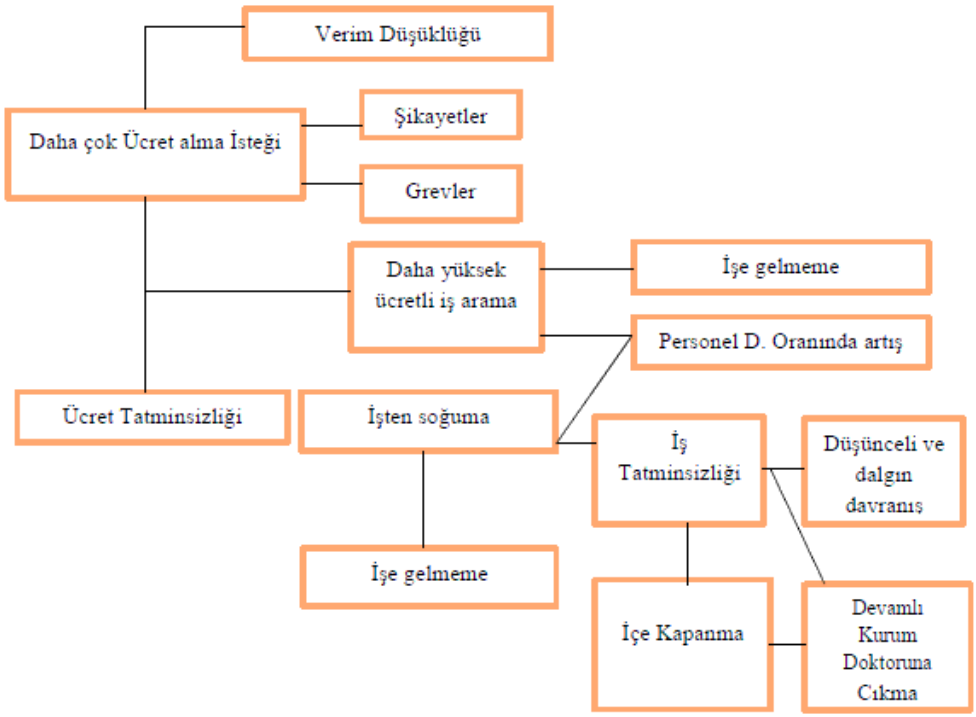
Örgütlerde verilen ücretin konusu geçmiş dönemlerden bugüne kadar ülkelerin sosyal ve kültürel bir biçimde gelişmesinde, siyasi devamlılığın sağlanmasın oldukça önemlidir. Ücret, personellerin belirli bir örgüt içerisinde bedensel ve zihinsel emeklerini ortaya koymak suretiyle yaptıkları işlerin karşılığında elde ettikleri "ayni ya da nakdi" değerleri ifade etmektedir (Benligiray, 2007: 3). Ücret, örgüt personellerin örgüt tarafından ne düzeyde tanındığını, sergilediği davranışlarının örgüt tarafından nasıl değerlendirildiğini ve başarılı olduğu durumlarda örgütün personele karşı tutumu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Ücret, personelin kendi yetenekleri ve yetkinliklerine inanç duyması,

örgütün sunmuş olduğu katkılar kapsamında kendisine geri bildirim sağlanması ve refah düzeyinin tespit edilmesinde oldukça önemli bir roldedir (Yüksel, 2007: 219).

Ücret ve ödül sistemi personel, örgüt, devlet ve topluma göre farklı önem seviyelerindedir. Personel bakımından ücret, örgütü içerisinde bulunduğu piyasadaki rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir konuma getiren personelin o örgüt içerisinde çalışması huşunda isteklendiren unsurlardan biridir. Örgüt tarafından belirlenen ücret politikası, personel tatmin olması açısından da önem teşkil etmektedir. Aldıkları ücret karşılığında memnuniyetsizlik duyan personellerin örgüt içerisinde maliyetleri de artış göstermektedir. Nitekim örgüt içerisinde aldığı ücretten memnun olmayan personellerde;

- İş ortamında anlaşmazlıklar,
- İş bırakma eylemleri,
- İşe geç gelme,
- Rapor alarak işe gelmeme,
- İş performanslarında düşüş,
- Örgütten ayrılma gibi durumlara yol açabilmektedir.

Ücret tatminsizliğinin sebepleri aşağıda yer alan şekilde de detaylı bir biçimde gösterilmektedir (Geylan, 1992: 232).



Şekil 7. Ücret Tatminsizliğinin Yol Açabileceği Sorunlar

Kaynak: Geylan, 1992: 232.

Yukarıda yer alan şekilde de görüldüğü gibi personellerin aldıkları ücretten daha yüksek kazanç elde etme istekleri, iş verimliliklerinin düşmesine, şikâyet ve huzursuzlukların artmasına ve yüksek ücretli işler aramasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte ücret, personelin toplumsal olarak elde edeceği saygınlık ve statü bakımında da oldukça önemlidir. Personellerin ve ailelerinin yaşamlarının devam etmesi açısından istek ve gereksinimlerinin giderilmesinde temel araç ücrettir (Can vd., 2012: 319). Diğerlerine göre daha yüksek kazanç elde eden personeller, istek ve gereksinimlerini daha kolay bir biçimde giderirken sosyal statü açısından da toplumda daha çok ilgi toplamaktadır. Bu durum ise ücreti personeller açısından en değerli çıktı haline getirmektedir.

Ücret, örgütlerin amaçları ve hedeflerine ulaşması açısından kullanılması zorunlu olan en büyük ve en önemli giderlerden birini oluşturmaktadır. Örgütler açısından ücret oldukça önemli bir gider kalemi olarak görülmesinin yanı sıra örgütlerin bir kısmı piyasa şartlarının altında bir ücret ödemesi gerçekleştirmeyi isterler. Ancak söz konusu bu durum örgütler için gelecekte yetkin personellerin

kaybedilmesi gibi durumların yaşanmasına yol açabilmekte ve dolayısıyla da üretilen ürünlerde hataların artması, verimliliğin düşmesine yol açabilmektedir (Öge, 2016: 211). Bu durumların engellenmesi için örgütler personellerin örgüte olan bağlılıklarını sağlayan, aynı işi yapanların eşit ücretler aldıkları, kişilerin sahip oldukları yetkinliğe bağlı ücret farklılıklarının yer aldığı bir ücretlendirme sistemini benimsemelidirler.

Ücret, devlet ve toplum bakımından da oldukça önemlidir. Ücret konusu devlet açısından ele alındığında çalışanların kazandıklarından alınan vergiler kamu maliyesi yatırımları bakımından bir başka ifade ile "bir vergi kaynağı" olmasından dolayı ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra devlet tarafından uygulanan teşvikler, sigorta primlerinin tespit edilmesi gibi faktörler için ücretin belirlenmesi oldukça önemli bir husus olmaktadır (Özçelik vd., 2018: 381-382).

Farklı toplumlar için ücretin anlamı ve önemi değişmektedir. Bu bağlamda ücret yönetiminde belirli ilkelerin ve normların bulunması ve çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaların yapıldığı belirlenmektedir. Ücret yönetimindeki öncelikle amaç, örgüt içerisinde yer alan farklı çıkar gruplarının beklentilerinin giderilmesi, bu kişilerin ortak bir noktada bulunması böylece verimliliğin, iş tatminin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli sistemin ücretin belirlenmesidir. Geçerli ve etkili bir ücret sisteminin ele alınmasının amaçları şunlardır (Geylan, 1992: 233-234):

- Nitelikli elemanları örgüt içerisine çekme; piyasa şartları kapsamında iyi bir kazanç sistemiyle gereken yetkinlik ve yeterliliklere sahip olan çalışanların daha kolay bir biçimde örgüt içerisine çekilmesini sağlamaktadır. Örgütlerin gereksinimlerine uygun yapıda eleman kriterlerinin oluşturulması açısından tatmin edici bir ücret sunulmalıdır.
- Sahip olunan çalışanların elde tutulması; örgüt tarafından oluşturulan ücret sistemi, örgüt içerisinde hali hazırda çalışanların örgüte bağlanması, örgütte kalıp kalmamasının belirli bir unsur olmasını sağlamaktadır. Örgütte çalışanların piyasa şartları altında bir kazanç elde etmeleri karşısında çalışanlar yeni bir iş aramaya eğilimi gösterebilmektedirler. Örgütten ayrılma düşüncesi içerisinde olan çalışanlar, işlerine karşı daha az çaba göstererek

daha verimsiz olmaya başlar ve bu da örgütü maddi açıdan olumsuz şekilde etkilemektedir.

- Ücret eşitliliğinin sağlanması; bu ifade, örgütlerin çalışanlara piyasada rakipleri ile aynı düzeyde ücret ödemelerini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde aynı görev ve pozisyonda olan çalışanlara eşit ücretlerin ödenmesi belirtilirken, rakip örgütlerde bu pozisyon ve görevdeki çalışanların eş değer şekilde kazanç elde etmelerini belirtmektedir.
- Maliyetlerin denetlenmesi; detayları belirlenen uygun bir ücret sistemi ile örgütün karşılaşacağı fazla veya eksik ödemelerin önün geçilmektedir. Bu şekilde ise örgüt tarafından karşılamak zorunda olunan gider, en az hata oranı ile mevcut çalışanları örgütte tutmayı ya da örgüte yeni katılacak olan çalışanların tedariği açısından başarılıdır.
- Kanun kapsamındaki zorunluklara uyum; ülkede mevcut kanunlar kapsamında meydana getirilen ücret politikasıyla örgütün devlet tarafından uygulanacak yaptırımlardan kurtulmasını sağlamaktadır.

Örgütün belirlenen amaçlarına ve hedeflerine ulaşması açısından iyi bir ücret politikasının tespit edilmesi gereklidir. Ücret politikasının tespit edilmesinde etkili olan çeşitli önemli unsurlar vardır. Bu unsurlar içerisinde kanuni düzenlemeler en başta yer almaktadır. Örgütler, ücret politikalarını oluştururken devlet tarafından belirlenen kanunlara uymalıdır. Devlet, ücret kapsamında tüm örgütlerin personellerine vermekle sorumlu olduğu en alt ücreti belirlemekteki tek organdır. Bununla birlikte herhangi bir örgüt bu ücret düzeyinin altında bir ücret politikası belirleyemez. Böylece örgütün çalışanlarına vereceği en alt ücret belirlenmektedir (Canman, 1995: 185). Öte yandan ücret politikasının belirlenmesindeki bir diğer etken de sendikalardır. Gerek kamu gerek özel sektörde sendikaların gücü yadsınamaz düzeydedir. Personellerin belirli bir sendikaya üye olmaları personel haklarının korunması ve personel adına ücret pazarlığında bulunma yetkisine sahip olmaktadır. Piyasa içerisindeki iş gücü arz ve talep dengesi ücret politikasının belirlenmesinde oldukça önemli olan bir başka etkendir. Emek ve personel azlığı yaşandığı dönemlerde, ücretlerin genel seviyesi yüksek olmaktadır. Bunun aksine emeğin fazla olduğu ve işlerin az olduğu dönemlerde ise ücretler genellikle düşük olmaktadır (Öge, 2016: 215). Örgüt içerisinde ücret politikalarının belirlenmesi,

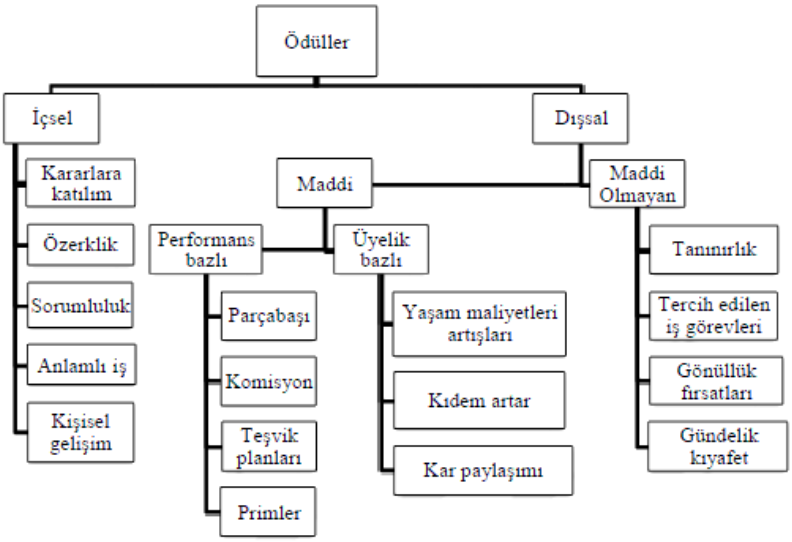
bunların yanında örgütün yer aldığı sektör, küresel rekabet şartları, örgütün teknoloji kullanım düzeyi gibi unsurlar da ücret politikasının belirlenmesinde etkili olan unsurlar olarak belirtilebilir.

Örgütlerin belirledikleri ücret politikaları kapsamında benimsenen ve izlenen İKY uygulamaları doğrultusunda farklı ücretlendirme sistemleri uygulanabilmektedir. Bu şekildeki farklılık örgütün bağlı olduğu iş alanı, üretim ürünlerin çeşidi, yer aldığı ülkenin ekonomik yapısı ve modeli gibi birçok unsur farklı ücret sistemlerinin uygulanmasını sağlamaktadır. Uygulanan farklı ücret sistemlerinin her birinin birbirine karşı üstünlüklerinin bulunmasının yanı sıra zayıflıkları da vardır. Bu noktada önemli olan örgütün kendisine en uygun olan ücret sistemini belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlayacak, personellerin tatminini artıracak olan sistemin belirlenmesidir.

Örgütler, nitelikli elemanları örgüt içerisine çekme, onların örgütte tutma ve motive etmeye ilişkin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için ücret sistemlerinin yanında bir de ödül sistemi kullanmaktadır. Bu ödül sisteminin kullanılması da rekabet gücünün korunması açısından oldukça önemli bir faaliyettir. Söz konusu ödül sisteminde bulunan ödüller kendi içerisinde;

- İçsel ve dışsal ödüller
- Maddi ve maddi olmayan ödüller
- Performansa ve üyeliğe göre ödüller olmak üzere sınıflandırılmaktadır (DeCenzo vd., 2017: 241).

Söz konusu ödül sınıflandırması aşağıda yer alan şekilde gösterilmektedir.



Şekil 8. Ödül Sınıflandırmaları

Kaynak: DeCenzo, 2017: 241

Yukarıda yer alan şekilde de görüldüğü üzere içsel ödüller, personellerin işini yapmaları karşılığında duydukları tatminlerdir. Bahsi geçen ödüller bireylerin duydukları gurur, başarı duygusu ya da takımın bir parçası olmaktan aldığı zevk gibi ödüllerdir. Öte yandan dışsal ödüller ise para, terfi ve sosyal yardımcıları içermektedir. Maddi ödüller personelin örgütten aldığı parasal tazminatları ifade etmektedir. Son olarak maddi olmayan ödüllerin ise personelin mali durumunda doğrudan etki etmeyen ancak iş yaşamının daha güzel ve anlamlı olmasını sağlayan ödülleri içermektedir. Personellerin sergiledikleri çabalarının takdir edilmesi, iş verenin onlara önem ve değer verdiğini göstermenin ve işe karşı motivasyonun artmasının kolay yollarından biridir. Personellerin elde ettikleri başarılardan örgüt içerisinde söz edilmesi ödüllendirmenin basit ve maliyetli olmayan yoludur. Performans destekli ödüller doğrudan personelin performansına veya üretkenliğine bağlı bir biçimde verilen ödüllerdir. Üyeliğe dayalı ödüller de performansın dikkate alınmadığı tüm personelin bir bütün olarak ele alındığı ödülleri kapsamaktadır (DeCenzo vd., 2017: 240-243).

Ödül ve ücret sisteminin bir bütün olarak ele alınması, örgütün rekabet şartlarında rakiplerine karşı üstünlük kurması, nitelikli çalışanları örgütte tutmasını

ya da örgüte çekmesini, örgütün gider kalemlerinin kârlılığının artmasında etkin ve verimli kullanımları örgütün sahip olduğu çeşitli özellikleri göz önünde bulundurarak örgüte ait bir sistemin oluşturulması gereklidir. Nitekim ödül ve ücret sistemi, çalışanların, devletin ve toplumun da içerisinde olduğu bir durum olmasından dolayı oldukça önemlidir. İK uygulamaları kapsamında ise örgütte herkes tarafından kabul gören adil ve belirli şartları bulunan bir ödül ve ücret sisteminin bulunması verimliliğin artmasını sağlayarak örgüt tarafından katlanması gereken maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktadır.

1.1.3.7. İşe Alma ve Yerleştirme

Temel amaçları kâr elde etme, büyüme ve örgütün sürekliliğinin sağlanması olan örgütlerin; bu hedeflere ulaşmasındaki en önemli faktöründen biri de işe uygun insan kaynağına sahip olmaktır. Bir örgütün başarılı olması, gerek duyulan personelin doğru yerde ve zamanda sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Örgüt içerisinde yapılacak olan işe, uygun personellerin eşleşmesi gerekmektedir. Personellerin üstün performanslarının bulunması, motive olmaları, örgütün amaçları ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaları işe uygun personeller aracılığıyla gerçekleşmektedir. Gerekli yetkinliklerle donanmış personellerin seçilmesi ve işe alınması bu sürecin sağlıklı bir biçimde ilerlemesinde önemlidir (Bingöl, 2016: 232). İşe alım ve yerleştirme süreci İK uygulamalarının sağlıklı bir biçimde devam etmesi, örgütün gelecek dönemlerde rekabet üstünlüğüne sahip olmasında, personele dayalı bir biçimde gerçekleşebilecek maliyet artışlarının engellenmesi bakımından örgütlerin önem verdiği süreçlerin başında gelmektedir.

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin üstünlük sağlayabilmeleri için gerekli olan temel husus; sahip olunan araç, gereç ve malzemelerin iyi bir biçimde kullanılması, örgütün amaçları, hedefleri ve sahip oldukları kültürleri ile uyumlu bir biçimde eğitim almış olan deneyimli ve yetenekli, örgütün gelişmesi amacıyla ürün, mal ya da hizmet üreterek değer meydana getiren personelin istihdamının sağlanmasıdır (Yılmaz, 2012: 25). Günümüzde bu durum örgütlerin işe alım ve yerleştirmesinde daha dikkatli olunmasına ve gereken koşulların sağlanmasıyla personel seçim sürecinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bu süreç kapsamında gerçekleştirilecek bir hata ya da yanlışlık; örgüt içerisindeki tüm çalışma alanlarının işleyişinde aksaklık, personellerin performanslarında düşüklük, iş tatminsizliği, iş

kazalarının artması, stres ve çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. İşe alım sürecinin başında örgüte ve işe uygun olarak belirlenen personellerin seçilmesinin örgüt açısından avantajları şu şekildedir (Gürbüz, 2002: 5):

- İşe alınan bir çalışan gerekli niteliklere sahipse, kuruluş tarafından beklenen performans seviyesine daha hızlı ulaşacaktır.
- Aranan niteliklere sahip olmayan çalışanların eğitim ve seçim süresi yüksek olacaktır. Bunun yerine, gerekli niteliklere sahip çalışanlara ayrılan eğitim süresi, potansiyellerini daha da artırmak için kullanılacaktır,
- Kalifiye çalışanlar, başarıları ve üretkenlikleri ve kuruluş tarafından sağlanan maddi ve maddi olmayan ödüller yoluyla organizasyona olan bağlılıklarını artıracaktır.
- Çalışanların işlerinde yetkin olmaları, yöneticilere birçok fayda sağlayacaktır,
- Uygun işe yerleştirilen çalışanlar, iç iletişim, uyum, motivasyon ve memnuniyet açısından organizasyonun gelişimine daha fazla katkıda bulunacaklardır.

Kaynaklar arasındaki seçim, personel politikasına, kültüre, yönetim tarzına, örgütün faaliyet gösterdiği ülkeye ve kurduğu ilişkilere bağlı olarak değişebilir (Erdoğan, 1991: 3-4). Her iki kaynağın da birbirlerine karşı avantajları ve dezavantajları vardır. Organizasyonun, aralarında seçim yaparak en iyi niteliklere, yetkinliğe ve iş için uygun yetkinliğe sahip çalışanı seçmesi önemlidir.

Tablo 3. Tedarik Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları

Tedarik Kaynakları	Avantajlar	Dezavantajlar
İç Kaynaklar	Terfi kazanan çalışanın moralinin genelde yüksek olması.	Örgüt içerisine yeni çalışanların gelmesine engel olabilirler.
	Örgüt adaylarının yetenekleri ve yetkinliklerinin daha iyi değerlendirmesi sağlanır.	Terfi edilmeyen çalışanların moral düzeylerinde düşüş meydana gelebilmektedir.
	Çeşitli çalışanların işe alım masraflarının daha düşük olması.	Çalışanların terfi edebilmek için politik çatışmalar içerisine girmelerine yol

	Bu süreç esasında iyi performans açısından oldukça iyi bir motivasyon kaynağıdır. Söz konusu süreç, terfilerin sıralı bir biçimde gelmesini de sağlamaktadır. Örgüt, çalışanların işe alımlarının yalnızca başlangıç aşamasında gerçekleştirmektedir.	açabilir. Yönetimin geliştirme programlarına gerek duyulabilir.
Dış Kaynaklar	Yeni çalışanlar örgüte yeni görüşler kazandırılmasını sağlamaktadır. Yeni çalışanların eğitilmesi daha az maliyetlidir ve daha az zamanı kapsamaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanın örgüt içerisinde politik destekçiler grubu oluşmaz. İşe yeni alınan çalışanlar, yeni endüstriyel bakış açıları ve görüşlerin kazandırılmasını sağlayabilirler.	Örgüt içerisinde ya da işe uygun birinin seçimi olmayabilir. Bu süreçte örgütte varsa daha önceden seçilmeyen çalışanların morallerinin bozulmasına yol açabilmektedir. Örgüt içerisine yeni dahil olan çalışanların uyum süreçleri ve işe alışma süreçleri uzun sürebilmektedir.

Kaynak: Mathis, 2006: 204.

İşe alım sürecinde kurumun iç kaynaklarını kullanarak eleman almanın avantajları; kolayca aday bulmak ve diğer çalışanlara kurum içinde kariyer olanakları ve fırsatları olduğunu göstermek olarak açıklanabilir. Bununla beraber çalışanlar, iç kaynaktan işe alınan kuruluşun amaç ve hedeflerinin ortaya koyduğu işten beklentiler hakkında daha fazla bilgi ve deneyime sahip olduklarından, işin öğrenme süreci dış kaynaktan alınacak çalışana göre daha kısadır. Çalışanların kuruluştan ayrılma olasılığı daha düşük olacağından, kuruluşun maliyeti daha az olacaktır (Taylor, 2005: 167). İşe alım sürecinde iç kaynakların kullanılmasının diğer faydaları aşağıdaki gibi olabilir (Fındıkçı, 2012: 171-172):

- Organizasyonun yaşayabilirliğini sağlar,
- Çalışanların kuruluştaki tanıtım beklentileri haklı,
- Kuruluşun nitelikli kaynakları kullanmasına izin verir,
- Kuruluşun dış kaynaklardan kazanç elde etmesi sonucunda karşı karşıya kalacağı maliyetler önlenir
- Dış kaynaklardan kuruluşa verilebilecek bilgiler ile kuruluş ve çalışanlarla ilgili olarak ortaya çıkabilecek uyum sorunlarının ortaya çıkması önlenir,
- Organizasyonda yeni yeteneklerin ortaya çıkması sağlanır,

- Organizasyonun nitelikli ve yetkin çalışanlarına organizasyonda kalmaları garanti edilir, yani beyin sızıntısının önlenmesi sağlanır.

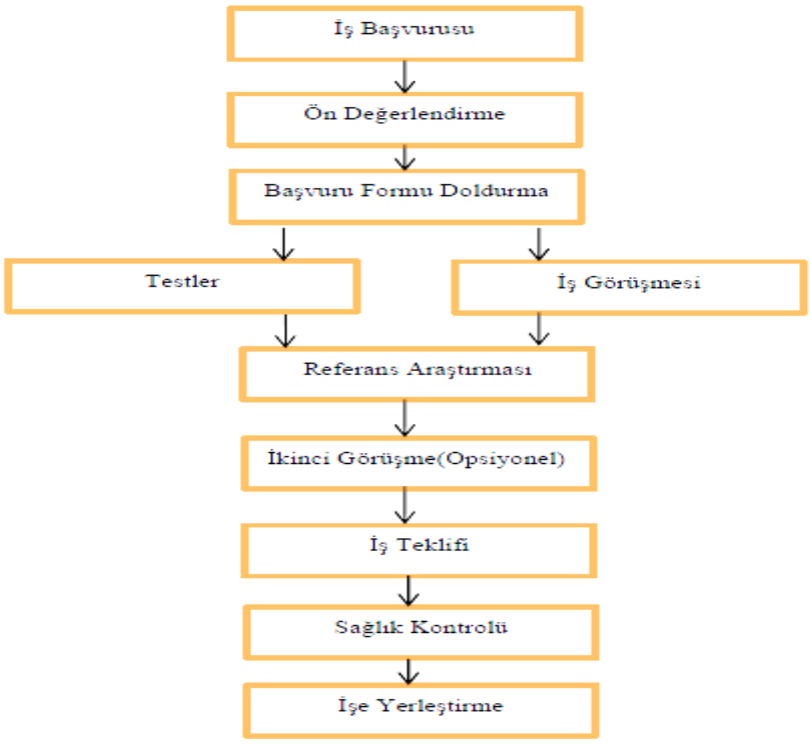
Çalışanları iç kaynaklardan işe almanın avantajlarına ek olarak, bazı dezavantajlar da bulunmaktadır. Kurum içerisinden terfi süreci, kuruluş dışında daha nitelikli adaylar olduğunda, ancak yalnızca kuruluş için çalıştıkları için daha az nitelikli çalışanlar değerlendirildiğinde sorunlara neden olur. Öte yandan örgütte terfi bekleyen adaylarla terfi edemeyen çalışanlar arasında çatışmaların çıkmasına da yol açabilmektedir (DeCenzo vd., 2017: 132). Dış kaynak kullanımı sürecinde, kuruluşun insan kaynakları uzmanları, işin niteliğine göre iç kaynağın avantaj ve dezavantajlarına karar vermelidir.

Örgütteki boş pozisyonları doldurmak için kullanılan kaynaklardan biri iç kaynak kullanımı yerine dış kaynak kullanımıdır. Çalışanın özelliklerinin iç kaynaklardan karşılanmasının mümkün ve uygun olmadığı durumlarda dış kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Örgütün dışında işe alım sürecinin başlıca nedenleri olarak aşağıdakiler ile ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2018: 107-108):

- Örgüt, işleteceği iş alanına yeni girdiyse veya büyüme, yatırım veya çalışanlarla yeni alanlara ihtiyaç duyarsa dış kaynaklardan yararlanabilir,
- Teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak özel niteliklere ve yetkinliğe ihtiyaç duyan çalışanlara ihtiyaç duyulduğunda,
- Fazla işgücünün olduğu dönemlerde, kuruluşlar mevcut çalışanlara daha ucuz işgücü sağlayarak maliyetleri düşürmek isteyebilir. Bununla birlikte, bu durum iyi analiz edilerek ve daha sonra ortaya çıkabilecek olası sonuçları göz önünde bulundurarak yapılmalıdır,
- Kurum içindeki iç kaynakları kullanarak yönetim personelinin tanıtımı, kuruluşta çalışan çalışanlar için olumlu bir durumdur. Bununla birlikte, yönetim için gerekli yetkinliğe sahip olmayan birini örgüte dahil etmek yerine dış kaynaklara başvurmak kaçınılmazdır.
- İç kaynaklardan çalışanların işe alınması çatışmalara neden olabileceğinden, bu durum verimliliğin, iş kalitesinin ve stresin artmasına neden olabilir, bu nedenle dış kaynak kullanımı tercih edilebilir.
- Dış kaynak kullanımı, organizasyona daha fazla alternatif alma fırsatı verir.

Kuruluşlar, çalışanların dış kaynak kullanımında kullanacakları kaynağı belirlerken, yapılan işin niteliği, adayların iş başvurusunda tercih ettikleri kanallar, bir çalışanın işe alınmasının zorluğu, kuruluşun faaliyet gösterdiği alan gibi devlet tarafından belirlenen teşviklerin kaynak seçimi üzerinde önemli bir etkisi vardır.

İşe alım ve yerleştirme süreci, her kuruluş için birkaç aşamadan oluşmaktadır. Söz konusu bu aşamaların farkı veya çeşitliliği, organizasyonun büyüklüğü, iş için gerekli nitelikler ve verilecek çalışan sayısı gibi faktörler bu sürecin farklı olmasına neden olabilir. Çalışanların seçim süreci esas olarak aşağıda yer alan şekilde sunulmuştur.



Şekil 9. İnsan Kaynakları Seçim Süreci

Kaynak: Mathis, 2006: 230.

Personel seçimi süreci, çalışanların eksikliğini tanımlayarak başlar. İş ilanından sonra iş başvurusu başvuruları kabul edilir. Bir görevi veya pozisyonu tamamlamak için gereken asgari niteliklere sahip adaylar başvuru formunda belirlenir ve doldurulur (Azanza, 2004: 55). Bu formu dolduran aday, insan

kaynakları departmanındaki bir çalışanla önceden görüşme gerçekleştirir. (Öge, 2016: 146).

Ön görüşmenin sonunda, insan kaynakları departmanı tarafından tanımlanan adaylar kuruluş tarafından belirlenen testlerden geçerler. Bu testler, İK departmanının adayları analiz ederken daha adil ve tarafsız kararlar almasına yardımcı olur. Testler, örgütün sahip olduğu yapısına ve personel açığı olan pozisyonların özelliklerine göre belirlenmektedir.

Uygulanan testler, ölçülecek özelliklere ve kaliteye bağlı olarak farklılık gösterir. Seçim sürecinde yetenek, başarı, ilgi, kişilik ve dikkat de dahil olmak üzere bir dizi test uygulanmaktadır (Çetin vd., 2014: 69-70). Uygulanan testler güvenilir, hassas ve uygun maliyetli olmalıdır. Testlerde istenen başarıyı elde eden adaylar, kuruluştaki yetkili kişilerle görüşmektedir. Görüşme sırasında adayın özellikleri ve iş gereksinimleri hakkında ayrıntılı bilgi almak için detaylı bir görüşme yapılır. Görüşmeyi yürüten insan kaynakları uzmanı adayı olumlu değerlendirirse, başvuru çalışmasının bir sonucu olarak aday için bir iş teklifi yapar.

Görüşme neticesinde işi kabul eden adaylar, sağlık kontrollerini yaptırırlar ve sonrasında ise işe alım sürecinin son evresi yani istihdam hakkına sahiptir. Kuruluşta ilk kez çalışacak olan çalışana, kuruluşun yapısı, belirlediği kurallar ve prosedürler, yetkileri ve sorumlulukları hakkında bilgi verilir (Sabuncuoğlu, 2018: 142). Her organizasyon kendi kuralları, normları ve kültürü ile diğerlerinden farklıdır. Bu nedenle, yeni çalışanın uyum sorununu ortadan kaldırmak için birlikte çalışacağı grupların tanıtılması ve işe duyulan ihtiyaç hakkında bilgi verilmesi, yeni çalışanın sorunlarının üstesinden gelmede önemli bir katkı sağlayacaktır (Çetin ve ark., 2014: 75).

1.1.3.8. İş Güvenliği

Uluslararası Çalışma Örgütü iş güvenliğini, insan ve diğer tüm unsurları koruma hedefine ulaşmak için, işle ilgili her türlü riskleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için çevreyi, çalışma koşullarını iyileştirmek ve mümkün olan en üst düzeye çıkarmak ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak olarak tanımlamaktadır. Al-Hafeez (2016: 9) iş güvenliğini, herhangi bir kaza, yaralanma veya meslek hastalığı nedenlerinden arınmış güvenli bir çalışma ortamı sağlayarak insan güvenliğini ve

sağlığını korumakla ilgilenen bir bilim olarak tanımlamıştır. Rosen (2004:4) iş güvenliğini, çalışma ortamında sağlıksız faktörlere maruz kalmanın bir sonucu olarak işyerinde çalışanların yaralanması ve ilgili hastalıklar gibi işyeri ile ilişkili risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi olarak ifade etmiştir. Çoğu zaman sağlık kavramı ile güvenlik kavramı bir arada kullanılsa da bunlar aynı kavram değildir. Birbirleriyle yakından ilişkili olsalar bile, sağlık ve güvenlik arasında temel bir fark vardır. Sağlık, hastalıklara neden olan durumlarla, güvenlik ise yaralanmalara neden olan durumlarla bağlantılıdır. İş güvenliği sistemi, riskleri ve hastalıkları azaltmak için işverenler tarafından geliştirilen organize bir yaklaşımdır. İşyerindeki tüm operasyonlarda bireylerin başına gelen risklerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini içerir. Herhangi bir ticari faaliyetin önemli bir bileşenidir, işin kapsamı ve karmaşıklığı işin türüne ve işlemlerin doğasına göre değişir (Enform, 2011:3).

İş Güvenliği Sistemi, çalışan bireyler için daha güvenli ve sağlıklı bir iş yeri sağlamanın en etkin yolunu sağladığından, çalışanın bireysel kaygısıyla örgütün çalışmalarını etkileyen bir sistem olarak ilk olarak 1994 yılında kurulmuştur (Ceyhan, 2012: 14). Shannon ve Norman (2009:327) güvenlik kavramının, personeli, fiziksel veya psikolojik yaralanmalara yol açabilecek işyeri kazalarından kaynaklanan hastalıklardan ve yaralanmalardan korumak olduğunu belirtmişlerdir. Obeid (2015:61) iş güvenliğini, çalışanların iş güvenliğini sağlamak için insan kaynakları fonksiyonu aracılığıyla kurumların her zaman güvenli bir ortam sağlayarak azaltmaya çalıştıkları çeşitli işyerlerinden kaynaklanan risklerin önlenmesi olarak ifade etmektedir. Mohsen ve Al-Najjar (2004:112), iş güvenliğinin kuruluşlardaki endüstriyel kazaları azaltmak ve bu tür kazaların ve yaralanmaların sayısı ile doğru orantılı olarak ortaya çıkan yaralanmaların maliyetlerini azaltmak için çalıştığını belirtmişlerdir.

İş güvenliği, kaza, yaralanma veya meslek hastalığı nedenlerinden uzak, uygun çalışma ortamlarının sağlanmasına katkı sağlayarak, bireysel olarak çalışanın sağlığının korunmasını sağlamak için çalışacağı bir yasal çerçeve içinde bir dizi prosedür, kural ve düzenlemedir. Bireysel işçinin yaralanma riskinden, üretim sürecinin gereklerinden kaynaklanan hasar ve kayıp riskleri tutarlıdır (Gjessing, 1997:37).

Hammoud vd. (2011:233)'ne göre iş güvenliğinin önemi şu noktalarda yatmaktadır:

- Sağlıklı, risksiz bir çalışma ortamı yaratmak.
- Koruyucu cihazlar, ekipman gibi iş için gerekli malzemeleri sağlayarak ve yaralanmaları, kazaları veya hastalıkları kaydetmek için sistematik kayıtları kullanarak işyerinde iş sağlığı ve güvenliği sistemi sağlamak.
- Endüstriyel kazaların ve hastalıkların etkileri maddi yönüyle sınırlı değildir, etkileri ekonomik birim ile ilgilenen müşterilerin yanı sıra çalışanların psikolojik duygularını da kapsar. Bu nedenle, bunların neden olduğu psikolojik etkilerin azaltılması gerekir.
- İşçiler arasında ve yönetim arasında iş birliği köprüleri kurmak, onlara idare tarafından yeterli koruma ve dikkat sağlamalı ve bu, insan ilişkilerini güçlendirerek yapılır.
- Yeni bir iş sağlığı ve güvenliği sistemi oluşturmak, rakipler karşısında ekonomik plaka için iyi bir itibar yaratır ve bu itibar, kalifiye bireylerin getirilmesine ve aynı zamanda iyi yetkinliklerin korunmasına yardımcı olacaktır.
- İyi ve etkin bir iş güvenliği sistemi, işçilik maliyetlerini düşürmek için çalışır.
- Öte yandan Hamzoui (2009:4) kendi bakış açısından iş güvenliğinin şu şekilde bölünebileceğini belirtmiştir:
- Güvenli çalışma ortamı: İş ortamlarında iş güvenliği tehlikeleri tanımlanır ve bu riskleri değerlendirerek çalışma ortamındaki riskleri kontrol altına almak ve kazaları önlemek için gerekli önlemleri alır.
- Etik: Personeli, varlıkları, binaları ve makineleri dahil olmak üzere kuruluşun güvenliğini sağlamak, kuruluştaki sağlık ve güvenlik profesyonellerinin sorumluluğunda büyük bir sorumluluktur.
- Ekonomi: İş kazalarının, yaralanmaların ve meslek hastalıklarının doğrudan ve dolaylı ekonomik maliyetleri, iş ve acının kaybedilen zaman maliyetleri, işçinin ıstırabı ve müteakip manevi kayıplar ve iş verimliliği ve üretkenliğinde bir azalma ile ilişkilendirilebilir.
- Eğitim: Çalışma ortamında iş güvenliği programları konusunda iyi bir eğitim, kazaları, yaralanmaları ve kronik hastalıkları azaltmak için çalışacaktır. Bir

yandan insan kaynaklarını korurken, diğer yandan iş yapmak için kullanılan ekipmanların bakımını yapmak için çalışır.

İş güvenliği, tüm işgücü kategorilerini ani, kronik veya uzun vadeli sağlık etkilerinden korumayı amaçlar. İşle ilgili risklerden, çevreden veya koşullardan, çalışanların fiziksel, zihinsel, sosyal sağlıktan sürekli yararlanmalarını sağlayacak şekilde kaynaklanabilecek ve mesleki riskleri korumak da dahil olmak üzere birçok amacı hedefleyen önleyici bir yaklaşımla mesleki riskleri yönetmeye uygun, insan unsurunun çalışma ortamından kaynaklanan kazalara ve iş sırasında yaralanmalara maruz kalmasını önleyerek yaralanmalardan korunmasıdır.

Kıvrımları arasında yer alan alet, malzeme ve makinelerle işlerini yürütürken işçilerin kalplerinde istikrar sağlamanın yanı sıra, hayatlarını tehdit eden tehlikeleri ve güvensiz koşullarda zaman zaman hayatlarını güçlü tehlikelere maruz bırakmaktadır (Abu El -Ela, 2011: 22). İş güvenliğinin iş maliyetlerini düşürmede büyük önemi olduğu gibi; sağlıklı ve düşük riskli bir çalışma ortamı sağlamak, uygun bir çalışma sistemi sağlamak, bireyler ve işçiler arasındaki insan ilişkilerini güçlendirmek ve en iyi nitelikleri korumak açısından da önemlidir. Çünkü örgütün üst yönetimi ve çalışanları arasında ortak bir sorumluluktur. İdarenin iş güvenliği ile ilgili talimat ve yönetmelikleri belirlemeyi bağlılık ettiği durumlarda, çalışanların yönetmeliklere ve talimatlara uymaları gerektiği için güvenli çalışma koşulları sağlamak ve sağlanan ekipmanların kullanımı kazaları ve iş yaralanmalarını önlemektedir (Kim, 2016:90).

Kuruluşların amaçları ve hedefleri, kaynaklarını kullanarak kârlılıklarını arttırmak ve rekabet avantajı sağlamaktır. Kuruluşun sağladığı ücretler, sosyal fırsatlar ve ödüllerin yanı sıra organizasyonun en değerli kaynağı olan çalışanlar için en değerli olanı, işlerini yaparken sağlıklı, fiziksel ve ruhsal olarak güvenilir bir ortam sunmaktır. Söz konusu ortamı meydana getiren bütün tedbir ve teknikler iş güvenliğini oluşturmaktadır. İş güvenliği örgüt içerisinde çalışmalarda çeşitli nedenlerden dolayı sağlığa zarar verebilecek hususlara karşı korunmak için uygulanan sistematik ve bilimsel araştırmaları kapsamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların iş kazaları ve mesleki hastalıklarla bağlantılı olarak kendilerini bulabilecekleri durumları önlemeye yönelik bir dizi faaliyettir (Öge, 2016: 361).

Başka bir tanıma göre, mesleki güvenlik, bir organizasyonda işin yürütülmesi sırasında kullanılan alet, ekipman, madde ve malzemelerin kullanılması ve işçinin varlığından kaynaklanabilecek sağlık veya fiziksel bütünlük tehlikelerinden korunmasıdır (Kılkış, 2016: 7). İş sağlığı hedefleri şu şekilde ifade edilebilir (Altınel, 2011: 74):

- Çalışanlara yüksek düzeyde sağlıklı bir çalışma ortamının sunulması,
- Çalışma şartlarının oluşturabileceği olumsuz ve kötü etkilerden çalışanların korunmasını sağlamak,
- Çalışanlarla yapılabilecek iş arasında uyumun sağlanması,
- Örgüt içerisinde meydana gelebilecek riskleri ve risk unsurlarının giderilmesi veya daha az bir orana indirgenmesi.

İş güvenliği, kuruluşların yasaların belirlediği kurallara uyma yükümlülüklerinin ötesinde yönetimin sorumluluğundadır. Kuruluşlar, kuruluşun hedeflerine en iyi koşullarda ulaşmak için sahip oldukları en değerli kaynak olan çalışanlar tarafından önerilen eylemleri gerçekleştirmelidir. Bu durum hem kuruluşlar hem de çalışanlar için istihdam güvencesinin önemini göstermektedir. Çalışanların bakış açısına göre, iş güvenliği, iş kazası veya meslek hastalığından doğrudan etkilenecek olan kişiler bunlar olacaktır. Araştırmalar, dünyadaki iş kazalarında çalışanlara maruz kalma süresinin dakikalar hatta saniyeler içinde gerçekleştiğini göstermektedir. Meydana gelen yaralanmalardan dolayı personeller, belirli iş gücü yetilerinin bir kısmını veya tamamını kalıcı ya da belirli bir süreliğine kaybetmektedir. Bu durum çalışanın maddi kaybının yaşanmasının yanında sağlığının kaybedilmesinden dolayı moral bozukluğu yaşanmasına yol açabilmektedir. Böylelikle bu durumdan sadece çalışanın kendisi değil ailesi de etkilenmektedir. İş güvenliği konusunda önem verilerin bir örgüt içerisinde çalışanlar ve bunların ailelerinin sağlık açısından karşılaşabilecekleri sorunların önüne geçilirken, çalışanların moralleri ve motivasyonları yükselmektedir. Bununla birlikte örgüt imajı bakımından nitelik sahibi çalışanların örgüte katılımları da daha fazla olmaktadır. Bu ise üretime sağlıklı katılan çalışanlar ile örgütün çıktılarının ve sonuçlarının daha verimli olmasını sağlamaktadır (Altınel, 2011: 5).

İş güvenliğinin önemi örgüt açısından ele alındığında, örgütün güvenliğine ilişkin eylem ve çabalar, örgütte yapılan işlerin aksamasını engelleyerek, en az seviyeye düşürülmesini sağlamaktadır. Bu şekilde ise örgütsel olarak yüksek verimlilikle beraber etkinliği sağlamaktadır. İş güvenliğinin sağlanmasına ilişkin yapılan harcamalar, örgüt bakımından belirli bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. Ancak uzun vadede iş güvenliği önlemlerinin alınmamasından dolayı oluşabilecek zararların katlanacak maliyet ile karşılaştırıldığında daha az olacağı ifade edilebilir. İş kazalarının meydana gelmesi sebebi ile meydana gelebilecek olan verim düşüklükleri, bakım harcamaları, örgüt imajının etkilenmesi gibi durumların meydana gelmemesi maliyetlerin azalmasını da sağlamaktadır (Öge, 2016: 363). Bununla birlikte örgütün rekabette olduğu rakiplerine karşı üstünlük elde etmesini de sağlamaktadır (Altınel, 2011: 6).

İnsan kaynakları açısından da iş güvenliği konusu oldukça önemlidir. Bir örgüt içerisinde yer alan çalışanlara karşı güvenli, sağlıklı ve konforlu bir çalışma ortamının sağlanması gerek duyulan çalışan ihtiyaçlarının daha kolay bir biçimde temin edilmesini sağlamaktadır. Örgüte iş için başvuruda bulunacak olan bir adayın, o örgütü seçme ve başvuru yapmasında güvenlik bakımından sahip olduğu tanınırlığın etkisi de bulunmaktadır. Nitelik ve yetkinlik sahibi bir personel adayının örgüte başvurmasını önleyecek önemli bir unsur da iş güvenliği bakımından kötü bir imaja sahip olmasıdır (Schuler, 1981: 444). Örgüt gelişiminin sağlanması karlılığın artması açısından da nitelikli personel adaylarının örgütü tercih etmesini sağlaması gerekmektedir. Söz konusu durumu sağlayacak olan unsurlardan biri de nitekim iş güvenliği açısından örgütün sahip olduğu iyi bir sistemin varlığıdır.

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, örgüt için önemli ölçüde çaba sarf etmeye istekli olması ve örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek duyması tanımlanmaktadır. Gunaraja (2014: 40), örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte katılımı sürdürme arzusu ve örgütsel hedeflere yüksek düzeyde ulaşmak için çalışmaya istekli olması anlamına geldiğini savunur.

Schermerhorn vd. (2010: 72)'ye göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı duygularını gerçekleştirme derecesidir. Nelson ve Quick, (2008: 101) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle olan ilişkisinin gücü olduğu şeklinde tanımlamışlardır. Griffin ve Morhead, (2010: 74) örgütsel bağlılığın, bireyin örgüte yatkınlığının ve duygusal bağlılığının bir yansıması olduğunu belirtmektedir. Phillips ve Gully (2012: 144) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt ve amaçlarıyla ne derece ilişki kurduğu ve örgütte kalma arzusunun derecesi olarak ifade etmiştir. Mathis ve Jackson'a göre (2011: 158) örgütsel bağlılık, bireyin hedeflerine olan inancı ve kabulü ve bu hedeflerde kalma arzusudur. Kabul edilen standartlaştırılmış ölçü, örgütsel bağlılık anketi haline geldi. Öte yandan, diğer araştırmacılar, ayrılma ile ilişkili maliyetlerin kredisi nedeniyle bağlılığı örgütte olağanüstü olarak gördüler. Öncelikle Becker'in (1960) yan bahis teorisine dayanan bu yaklaşımın, organizasyonda emeklilik ve kıdem gibi tahakkuk eden faydalara dayanan daha az etkili ve daha hesaplayıcı bir kavram olacağı vaat edildi.

Hesaplayıcı bağlılık, Ritzer ve Trice (1969) tarafından geliştirilen bir ölçek ile ölçülmüştür. Ancak, bu önlemlerin uygunluğu hem kavramsal hem de ampirik gerekçelerle sorgulanmıştır (Meyer ve Allen, 1984). 1984'te Meyer ve Allen, bu erken çalışmalardan yararlanarak, ilk görüşü duygusal, ikincisini ise devam bağlılığı olarak etiketleyen iki boyutlu bir örgütsel bağlılık kavramsallaştırması önerdiler. 1990'da üçüncü bir unsur olan normatif bağlılığı eklediler (Allen ve Meyer, 1990). İlk olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından tanıtılan normatif bağlılık, yapılacak doğru şeyin bu olduğu inancı nedeniyle bir örgütte kalmaya yönelik görev yaklaşımlarını ifade eder.

Meyer ve Allen (1990) bu yaklaşımlarda ortak olan görüşün, bağlılığın; çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden, örgüt üyeliğini sürdürme ya da devam ettirme kararlarını etkileyen psikolojik bir durum olduğu görüşü olduğunu iddia etmiştir.

Bu tanımlamalar ışığında örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanın örgütle duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve onlara katılım isteğini ifade eder. Devam bileşeni, çalışanın kurumdan ayrılma ile ilişkilendirdiği ama yeni maliyetler ihtimaline dayanan bağlılığı ifade eder. Normatif bileşen, bir çalışanın kuruluşta kalma zorunluluğu hissini ifade eder. Bu üç bileşenin farklı doğasını destekleyen

belirtiler bazı yazarlar tarafından sunulmuştur. Bağlılığın incelenmesinin tarihi göz önüne alındığında, farklı şekilde kavramsallaştırılması, ölçülmesi ve tartışmalı bir yapı olarak kalması şaşırtıcı değildir. Bir diğer konu da tutumsal-davranışsal ikiliğe ilişkin bağlılığın kavramsallaştırılmasına odaklanmaktadır. Ancak bu, daha önceki araştırmalarda en sık doğrulanan ve kullanılan pratik yaklaşıma dayalı olarak ölçülür.

Üyenin kimliği ve belirli bir kuruluşla ilişki düzeyi ile ilgili olarak tanımlanan tutumsal bağlılık; çalışanların kuruluşun amaç ve değerlerine karşı tutumlarını, kuruluşta kalma arzusunu ve kuruluş adına çaba harcama isteğini yansıtır. Davranışsal bağlılıkta davranışsal çıkarımlar vardır, ancak kavramsallaştırma daha çok insanların işveren örgütle ilişkileri ve buna dayalı tutumların oluşumu hakkında nasıl düşündüklerine odaklanır. Organizasyon kültürü, insanların kişisel ve profesyonel hedefler belirleme, görevleri gerçekleştirme ve bunlara ulaşmak için kaynakları yönetme şeklini etkileyebilir.

Örgüt kültürü, insanların bilinçli ve bilinçsiz olarak düşünme, karar verme ve nihayetinde algılama, hissetme ve hareket etme biçimlerini etkiler. Birçok araştırmacı örgüt kültürünün, örgütlerde esas olarak performans ve bağlılık gibi alanlarda önemli bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmüştür.

Meyer ve Allen (1990), bağlılığın, insanların örgütsel bağlılıkları hakkında nasıl hissettikleri ile ilgili psikolojik bir durum olarak teorileştirilmesi gerektiğini de kabul etmektedirler. Ayrıca, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuç değişkenleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan çarpıcı özellikler olduğunu da doğrulamıştır. Bu nedenle duygusal bağlılık, bağlılık araştırmalarında baskın ölçü olmaya devam etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Mowday ve diğerleri (1982), bağlılığın bir üyenin örgütle ilgili kimliği, katılımı ve bağlılığı olarak kavramsallaştırılması tutumsal bakış açısıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmacıların çoğu, örgütsel bağlılık için kültürün öneminden bahsetmişlerdir. Brewer (1993), bürokratik bir çalışma ortamının genellikle çalışan bağlılığının aksine sonuçlandığını, oysa destekleyici bir çalışma ortamının daha yüksek çalışan bağlılığı ve katılımı ile sonuçlandığını savunmuştur. Harris ve Mossholder (1996), örgüt kültürünün, insan kaynakları yönetiminin diğer tüm faktörlerinin türediği orta nokta olarak gördüğünü belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi diğer favori yapılardan daha istikrarlı ve kalıcı bir çalışan tutumu ölçüsü olarak bulunmuştur (Mowday ve diğerleri, 1979). Bu yoğun araştırma ilgisine rağmen, birkaç tutarsız bulgu çözülmemiştir. Örneğin, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki bağlantı konusunda karışık sonuçlar elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990).

İnsanlar kendi ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamadıklarından, iş birliği ihtiyacı örgütlerin kurulmasına yol açmıştır (Aydın, 2005: 19). İnsanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve insanların sosyal ihtiyaçlarına hizmet etmek için yaratılan sosyal sistemlere "örgüt" denir (Tutar, 2003: 18).

Örgütler, sorumluluk duygusuyla ortak bir hedefe ulaşmak için emeğin paylaşılması yoluyla bir grup insanın faaliyetlerinin koordinasyonu olarak ifade edilebilir. İnsanlar, tek başlarına başaramayacakları hedeflere ulaşmak için sosyal bir araç olan kuruluşlara gereksinim duyarlar (Terzi, 2000: 1-2).

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Abulela (2009: 88)'e ve Al-Sawat ve Al-Sharif'e (2000: 41) göre, örgütsel bağlılık, aşağıdakileri içeren bazı özelliklerle tanımlanır:

- Bağlılığın derecesini yansıtan, organizasyonda çalışan bireylerin davranışlarını takip eden organizasyonel fenomenlerin kanıtladığı soyut bir durumdur.
- Örgüt içindeki insani, örgütsel ve diğer idari olayların birçok faktörünün etkileşiminin sonucu
- Kararlılık özelliğinden yoksundur, bu da örgütsel bağlılık seviyesinin diğer faktörlerin etki derecesine bağlı olarak değişebileceği anlamına gelir.
- Çok boyutludur, bu alandaki çoğu araştırmacı bağlılığın çoklu boyutları üzerinde hemfikir olsalar da bu boyutların belirlenmesinde farklılık gösterirler, ancak bu boyutlar diğerlerini etkiler.

Çalışanların bilgi ve becerilerini kuruluşun amaçlarına hizmet etmek için kullanmaları, kuruluşların varlıklarını sürdürmeleri açısından çok önemlidir. Ancak çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri gayret ve nitelikler kuruluşların sürekliliğini sağlamaya yetmemektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:46).

Kaynakların etkin kullanımı kuruluşlar için dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Bu bakımdan kuruluşlar, çalışanların bağlılığını artırarak kuruluş içinde sürekliliği sağlamayı hedeflerler. Süreklilik, işgücü devir oranını düşürerek maliyeti düşürür. Bunun yanında örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için diğer çalışanlara göre daha çok çalışacağı ve daha fazla fedakârlıkta bulunacağını tahmin edilmektedir. Ele alınan birçok çalışma, yüksek örgütsel bağlılığın çalışan devir oranını düşürdüğünü öne sürmektedir (Meyer ve Allen, 2004:2).

Örgütlerde çalışanların problem üretici değil problem çözücü olması beklenmekte ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha verimli çalışacağı ve sorumluluklarının daha farkında olacağı ifade edilmektedir (Chow, 1994:3). Örgütsel bağlılığın örgütler kapsamında önem kazanmasının beş nedeni bulunmaktadır (Saklan, 2010:18):

- İşi bırakma, işe karşı devamsızlık yapma, geri çekilme, iş bulma maliyetleri ile ilişkisi bulunması
- İş tatmini, motivasyon, performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel olgular ile arasında ilişki bulunması
- Çalışanların görevleri ve işyerindeki rolüne yönelik sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi durumlar ile ilişkisi
- Cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu gibi çalışanların bireysel özellikleri ile ilişkisi
- Çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetme nedenlerinin tespit edilmesinin örgüt için birçok faydasının bulunması ve örgütsel bağlılığın yükselmesi ile maliyetlerin düşürüleceği görüşünün bulunması

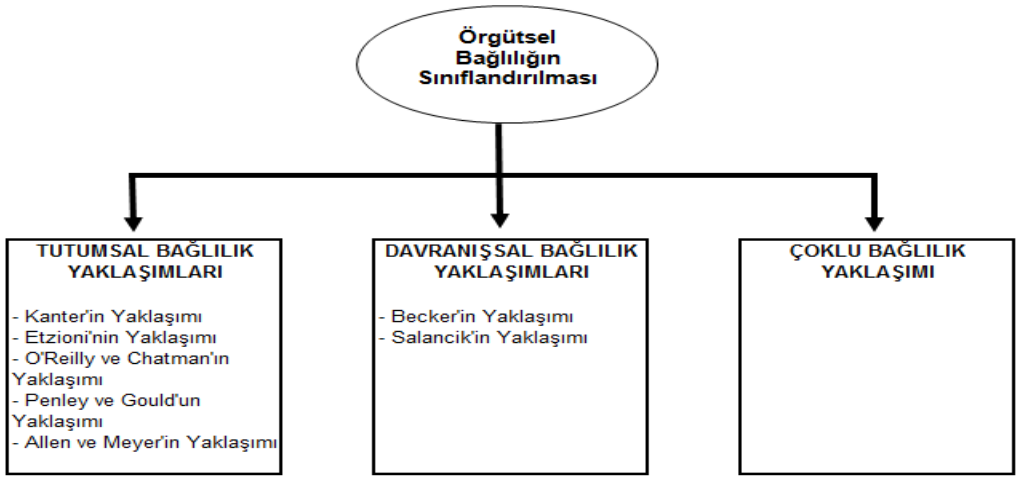
Çalışanlar kendilerini örgüte karşı bağlı hissettiklerinde, örgütlerin büyümesi ve güçlenmesi meydan gelmektedir. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işin gerekliliklerini yerine getirebilecek nitelikte olmasının yanı sıra kuruma karşı olumlu tutumlarının olması örgütsel başarıya da etki etmektedir. Örgütün gücü çalışanların örgüte karşı olumlu görüşlerinin olmasıyla ile paraleldir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:46).

1.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramsal Sınıflandırma

Örgütsel bağlılık kapsamında alan yazına bakıldığında yapılan çeşitli ve farklı sınıflandırmaların olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırmaların en çok kabul görenlerinden;

- Tutumsal bağlılık
- Davranışsal bağlılık
- Çoklu bağlılık olmak üzere üç başlıkta ele alınan sınıflandırmadır.

Örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve birey bakımından nedenleri ve sonuçlarını ele alan yaklaşım, tutumsal yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Öte yandan davranışsal yaklaşım ise bireylerin tutumlarının bir neticesi olarak ortaya çıkan davranışların iş gören tutumlarına olan etkisini ve davranışlarının tekrar etmesini sağlayan nedenlerin incelenmesini ele almaktadır. Son olarak çoklu bağlılık ise tutumsal bağlılık ile bağlantılıdır. Ayrıca çoklu bağlılık yaklaşımının örgütü meydana getiren iç ve dış unsurlara duyulan bağlılıkların toplamından oluşmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 56).



Şekil 10. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül 2005:26.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında birçok farklı açıdan konuyu ele alan araştırmacıların bulunduğu ve bu araştırmacıların da çeşitli yaklaşımlar ileri sürdüğü görülmektedir. Bu şekilde birçok tanımının ve yaklaşımının

olması, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasında zorluk meydana getirmesinin yanı sıra bütünsel bir biçimde değerlendirilmesini de zorlaştırmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001:301).

Örgütsel bağlılığın ilk tanımları, kavramı, çalışanların örgütle ve örgüte karşı özdeşleşme, katılım ve sadakatini içeren, tutumsal bir boyuta odaklanan tek bir boyut olarak tanıtmaktadır (Porter ve diğerleri, 1974). Cohen (2003), endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe örgütsel bağlılık kavramının gelişimine atıfta bulunmaktadır.

Porter ve arkadaşları bağlılığın, kuruluşların amaç ve değerlerini kabul etmekten kaynaklandığını öne sürerek; çalışanların kuruluşla özdeşleşmesine ve katılımına dayalı bağlılığı tanımlar; amaçlarını gerçekleştirmek için örgütle iş birliği yapma eğilimi ve örgütte kalma eğilimi (Porter ve diğ., 1974:59). Dolayısıyla örgütü duygusal bağlılığa dayalı tek boyutlu bir kavram olarak görmektedirler.

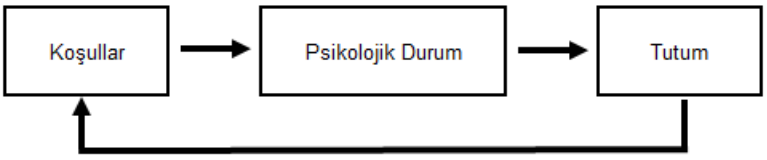
Allen ve Meyer (1990), normatif bağlılığın yeni bir üçüncü boyutu olan çalışanların bir örgütte kalma zorunluluğu duygusu ekleyerek modellerini üç boyutlu bir modele dönüştürmüştür. Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütte kalmayı ve çalışmayı görev ve sorumluluk olarak görürler. Meyer ve Herscovitch (2001: 305)'te belirtildiği gibi, yukarıdaki tüm tanımlarda ortak olan şey, bağlılığın örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkiyi gösteren ve çalışanların örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararını ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlanmasıdır. Solinger ve diğerleri (2007), Meyer ve Allen (1991: 1997) tarafından tanıtılan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin eleştirel bir kavramsal analizini gerçekleştirmiştir. Eagly ve Chaiken'in (1993) tutum-davranış modelini kullandılar ve "üç bileşenli modelin temelde farklı tutum fenomenlerini birleştirdiği" sonucuna vardılar. Genel örgütsel bağlılığın yalnızca bir nesneye, yani örgüte yönelik tutumu gösteren aktif bir bağlılık olarak değerlendirilmesi gerektiğini, normatif ve devam bağlılığının ise örgütte kalma veya örgütten ayrılma gibi belirli davranış biçimlerine yönelik tutumları ortaya çıkardığını öne sürerler.

1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Örgüt ve birey arasında yer alan bağın değerlendirilmesi neticesinde meydana gelen tutumsal bağlılık, örgütle ilgili bir bakış açısı ya da örgüte duygusal bir

yönelmedir (Mottaz, 1989:145). Bireylerin bağlı olduğu örgüt ile kurulan ilişkileri hakkında düşüncelerini temele alan tutumsal bağlılık, birey ve örgütün sahip olduğu değerlerinin, belirlenen amaçlarının birbiri ile uyumlu olduğunu kabullenmektedir (Meyer ve Allen, 1991:61).

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bireyin iş ortamında yaşadığı memnuniyet neticesinde meydana gelen bağlılık, bireyin örgüte bağlanmasını sağlayan duyguların dışa vurulmasıdır. "*Bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür*" (Bayram, 2005:129). Tutumsal bağlılık çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Buna göre örgütün belirlediği amaçları ve değerleri ile bütünleşme, örgütün faaliyetlerine katılım ve daha fazla çaba göstermeye gönüllü olmak ile sadakat olarak üç bileşenden meydana gelmektedir (Porter vd., 1974:604).



Şekil 11. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Bir çalışanın örgüte ilişkin sahip olduğu tutumları, çeşitli davranışları sergilemesine ya da bu davranışları göstermek için yatkınlık kazanmasına neden olmaktadır.

Araştırmacılar tarafından ileri sürülen söz konusu yaklaşıma göre çalışanların davranışlarının sebepleri ele alınmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında örgütte yer alma isteği, örgüt çıkarlarına yönelik aktif görevlerde bulunma isteği ya da örgüt amaçlarıyla bütünleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığın göstergeleri arasında yer almaktadır. Belirtilen tutumların meydana gelmesinde etkili olan unsurlarsa kişisel özellikler, olumlu iş deneyimleri ve yapılan işin sahip olduğu nitelikleri şeklinde ifade edilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Tutumsal bağlılık bir yandan örgütün sahip olduğu amaçları ve değerlerine çalışan bireyin de inanması ve bu amaç ve değerleri benimsemesi ile ilgilidir. Böylece bireyin örgütteki rolüne olan bağlılığı da etkilenir. Bu bağlamda ise birey örgütte daha istekli ve kararlı hareketler sergiler ayrıca kendi güdülenmesini de sağlamaktadır (Mottaz, 1989:154).

Tutumsal yaklaşımla ilgili genel olarak personelin örgüt ile bütünleşerek örgüte katılımının gücü dile getirilmektedir. Örgüt ile bütünleşme, çalışanın ve örgütün ortak amaç ve değerlerinin benimsenmesi ile gerçekleşmektedir. Örgütün amaçları ve değerleriyle kendi amaç ve değerlerinin uyum içerisinde olduğunun farkına varan personeller bunlara uyum sağlayarak örgüt ile bütünleşebilmektedir (Lam ve Zhang, 2003:217).

1.2.3.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

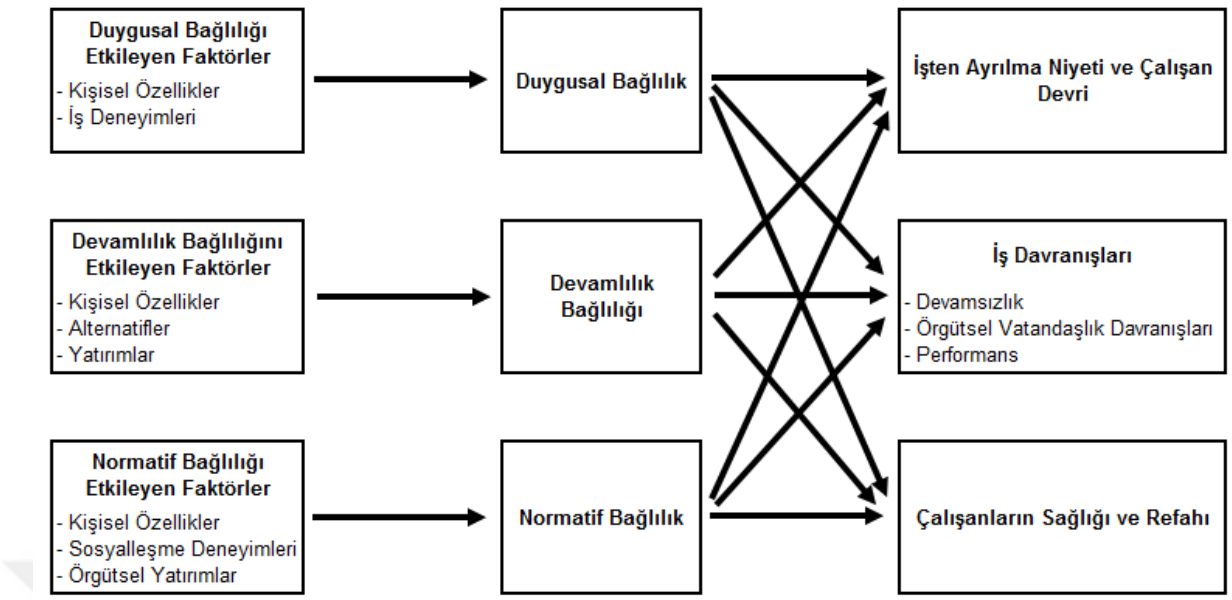
Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre personeller ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumlar ele alınmaktadır. Personeller tarafından sergilenen davranışlar ile açıklanan durumun belirtileriyse onların örgütte kalmayı sürdürmesidir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık;

- Duygusal bağlılık
- Algılanan maliyet
- Zorunluluk olmak üzere üç temele dayanır.

Sıralanan unsurlardan hareketle örgütsel bağlılık;

- Duygusal bağlılık
- Devam bağlılığı
- Normatif bağlılık olarak üç boyut kapsamında incelenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2-5).

Bağlılık öncelikle örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalara dayanarak duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyut üzerinden incelenmiş ardından normatif bağlılık boyutu eklenmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 63). Bu boyutların ortak noktasıysa birey ve örgüt arasındaki örgüt üyeliğinin sürmesini sağlayan bir bağın bulunması ve çalışanların örgütlerler olan ilişkilerinin ve psikolojik durumunun yansıtılması olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 42-43).



Şekil 12. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd. 2002: 22.

Yukarıda yer alan şekilden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık; üç boyutta değerlendirilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2-5).

Öte yandan modelde yer alan bağlanma türü doğası psikolojik olarak birbirlerinden tamamı ile farklı haldedir. Dolayısıyla bağlılığın üç türünün birlikte değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanın örgütle olan ilişkisi ancak bu şekilde iyi bir biçimde anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanın bağlılık türlerinin her birini aynı anda ve farklı düzeylerde yaşayabilecek olmalarıdır (Meyer vd., 1993: 539).

1.2.3.1.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle arasında duygusal yönden bir bağ kurmasını ve örgütle bütünleşmesini ifade eden bağlılık boyutudur. Buna göre çalışanlar örgütte kalmaya mecbur olmalarından dolayı değil kendileri bu örgütle duygusal bir bağ içerisinde oldukları, değer ve amaçların içselleştirilmesi ve örgüt içerisinde memnun olmalarından dolayı örgütte kalmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Duygusal bağlılık kapsamında örgüt çalışanları, örgüte karşı; sadakat, sevgi, saygı, aidiyet gibi duygular besler ve çalışanlarla örgüt arasında bir bağın kurulmasını sağlamaktadır (Chang, 1999: 1260). Bu türe göre çalışanların hedef ve değerlerinin çalıştıkları kurumun hedef ve değerleri ile uyumlu olması ve çalışanlarının örgütün değerleri ve kurallarını zorlayıcı bir neden olmadan kendi değer ve kuralları gibi kabul ederek özümsemesi durumu bulunmaktadır (Balcı, 2003: 29-30).

Personellerin, içerisinde yer aldığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, ondan beklenenin üzerinde çaba sarf ederek örgütün çıkarlarının ön plana alması duygusal bağlılık kapsamı içerisindedir (McGee ve Ford, 1987:638-642). Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı etkileyen unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

- "*İşin zorluğu: İş görenin örgütte üstlendiği görevlerin genel olarak zor ve heyecan verici olması*,"
- "*Rolün açıklığı: Örgütün iş görenden beklentilerini açık bir şekilde belirtmesi*,"
- "*Hedeflerin netliği: İş görenin, üstlendiği görevleri hangi hedef doğrultusunda yerine getirdiğini bilmesi*,"
- "*Yönetim anlayışı: Üst yönetimdeki iş görenlerin, astlardan gelen önerileri dikkate alması*,"
- "*Arkadaş ilişkileri: Örgütteki iş görenler arasında iyi ilişkilerin olması*,"
- "*Örgüte güven: Örgütte söylemleriyle eylemlerinin tutarlı olması*,"
- "*Eşitlik ve adalet: Kaynakların iş görenler arasında adil olarak paylaştırılması*,"
- "*Kişisel önem: İş görenin örgüt amaçlarına önemli düzeyde katkı sağlayan bir iş yaptığını düşünmesi*,"
- "*Kararlara katılım: İş görenin kararlara katılımının sağlanması*,"
- "*Geri bildirim: İş görene performansı ile ilgili bilgi verilmesi*."

Örgütün bir parçası olarak kendisini gören personeller açısından örgüt, o personel için anlamlı ve önemli bir yer haline gelmektedir (Balay, 2000: 21). Bu bağlılık modeli birçok araştırmacı tarafından en faydalı örgüt bağlılık modeli olarak kabul edilmektedir. Bu ise kendisini örgütün bir parçası olarak kabul eden

çalışanların örgütün sahip olduğu amaçlar ve hedeflerinin gerçekleştirmek için istekli bir biçimde olağanüstü çaba sarf etmesi ve örgütün maddi-manevi varlığına sahip çıkmasından kaynaklanmaktadır (Gürbüz, 2006: 70).

1.2.3.1.3. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı modeli ise duygusal bağlılıktan farklı bir biçimde çalışanların örgütten ayrılmasının sonucunda oluşabilecek maliyet farkının farkına varılması ve söz konusu maliyetten kaçınmasıyla oluşmaktadır. Devam bağlılığı, örgüt çalışanının örgüt içerisinde sahip olduğu kıdemi, kariyeri, kazandığı primleri gibi edinilmiş kazançlarının yer alması durumunda gözlenir ve çalışan, bu kazançları kaybetmek istemediğinden dolayı örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Algılanan maliyet kapsamında meydana gelen devam bağlılığı, birey kapsamında fayda sağlayıcı bir bakış açısının göstergesidir (Chang, 1999: 1260). Rasyonel bağlılık olarak bilinen devam bağlılığında maliyet unsuru, bağlılığın temelinde yatan nedendir. Bu bağlamda ise duyguların bu bağlılık modeline olan etkisi de oldukça düşüktür. Devam bağlılığında, örgütten ayrılmanın maliyetinin çalışan tarafından kabul edilemeyecek düzeyde yüksek bulunması örgütte kalmasını sağlamaktadır (Balay, 2000: 21). Allen ve Meyer (1990) tarafından devamlılık bağlılığını etkileyen unsurlar şu şekildedir:

- "*Yeteneklerin transferi: İş görenin sahip olduğu yetenek ve deneyimlerin başka bir örgütte kullanılabilir olması*,"
- "*Eğitim: İş görenin eğitim düzeyinin başka bir örgüte yararlı olup olmaması*,"
- "*Yer değiştirme: İş görenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerinde yaşamaya yönelik düşüncesi*,"
- "*Kendine yatırım: İş görenin mevcut örgütünde büyük bir çaba göstermiş ve zaman ayırmış olması*,"
- "*Emeklilik primi: İş görenin örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi vb. çeşitli kazanımlarını kaybetme korkusu*,"
- "*Alternatif iş olanakları: Benzer ya da daha iyi alternatif iş imkanlarının varlığı*."

Çalışanın örgütten ayrılması sonrasında meydana gelebilecek olan zaman ve emek kayıpları gibi durumlar göz önüne alındığında örgütte kalmaya karar veren çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine sunulan imkanlara denk veya daha iyi imkanlar bulmadığı takdirde örgütten ayrılma isteği duymaz. Devam bağlılığın gelişiminde zaman ve eğitim yılı gibi unsurların etkili olmasının yanı sıra ekonomik unsurlar da etkilidir (Meyer ve Allen, 1984: 373-377).

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki ele alındığında devamlılık bağlılığının duygusal bağlılık modelini arttırdığını, duygusal bağlılığın da devamlılık bağlılığını azalttığı ifade edilebilir. Böylelikle çalışanları örgüte bağlı olarak hissettiren önemli yatırımların çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumsuzluk durumunun azalmasında ve yüksek duygusal bağlılık oluşturması sağlanmaktadır. Öte yandan duygusal bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar, kendilerini örgüte bağlı olarak hissetmelerinin, alternatif iş olanaklarının azlığından ya da sahip oldukları kazanımların kaybedilmesi korkusundan olduğunu kabullenmeyerek hissettiği uyumsuzluğu ortadan kaldırma yoluna gitmekte ve devamlılık bağlarını da azalmaktadır (Meyer vd., 1990: 719).

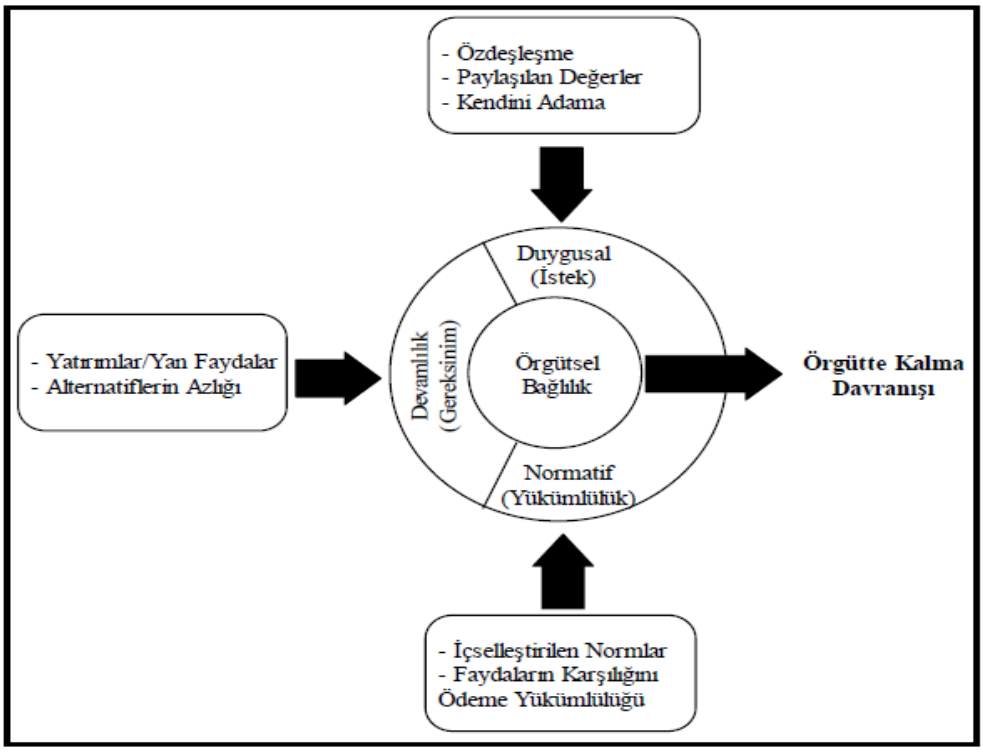
1.2.3.1.4. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık türü, çalışanların bireysel çıkarlarının yanı sıra örgüte bağlılıklarının doğru ve etik olduğunun düşüncesinde olmaları ve bu durumu bir görev ve sorumluluk şeklinde kabul etmeleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 66). Bu yaklaşıma göre çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluk duygusu daha çok öne çıkmaktadır. Sorumluluk duygusu bulunan çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalleşme çabaları veya kendi bireysel durumları sebebi ile örgütün çalışanın bağlılıklarını hak ettiğini algılamaktadır. Bu bağlamda normatif bağlılık türünde duygusal ve devam bağlılığından farklı bir bakış açısı söz konusudur (Meyer vd., 1993: 539).

Çalışanlar örgütün kendisine sunduğu imkanlar ve iyilikler kapsamında örgüte karşı sadakat hissetmektedir. Bu ise normatif bağlılık olarak açıklanmaktadır. Normatif bağlılık çalışanların işleriyle ilgili sorumluluklarının ne şekilde algılandığına da etki etmektedir. Çalışanlar, örgüte karşı sorumluluk sahibi olduklarını düşünerek ahlaki bir zorunluluk içerisinde olurlar (İlsev, 1997: 39).

Normatif bağlılık içerisinde yer alan zorunluluk unsuru, bireysel çıkarlarının korunması için değil yaptıklarının doğru ve ahlâki olduğunu düşünmeleri nedeniyle bağlılık gösterilmesini ifade etmektedir. Öte yandan normatif bağlılıkta bir diğer önemli unsur da sosyal baskılardır (Powell ve Meyer, 2004: 159). Çalışanların sahip olduğu karakter yapısı, benimsedikleri değerler, aile hayatları, kültür ve sosyalleşme süreçleri normatif bağlılığı etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 18).

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte üye olmadan önceki değerlerinden de etkilenmektedir. Bu bağlamda örgüt üyesi olduktan sonra kazanılan çeşitli maddi ve manevi çıkarlar kapsamında etkilenen duygusal ve devamlılık bağlılıktan farklı olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 43).



Şekil 13. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 317.

Yukarıda yer alan şekilde üzerinde de görüldüğü üzere çalışanların örgütte olma davranışlarını sergilemesini etkileyen örgütsel bağlılık boyutları ve bunlara etki eden unsurlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutları aralarında ortak özelliklerin

bulunmasının yanı sıra her biri farklı unsurlardan etkilenme sonucunda meydana gelmelerinden dolayı bu boyutların psikolojik yapıları da birbirlerinden oldukça farklıdır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt üyeliğini sürdürmek istemelerinden dolayı, devamlılık bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar çıkarlarının kaybını engellemek ve korumak istemelerinden dolayı, normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarsa örgütlerine karşı sorumluluk duygusu içerisinde olmalarından dolayı örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316-317).

1.2.3.1.5. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kişisel tecrübelere dayalı ve örgütün bir gereksinimi olan örgütsel bağlılık, "Kanter'in yaklaşımına" göre çalışanların örgüt için gönüllü bir biçimde enerji harcamaları ve sadakatli olmalarını kapsamaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık iki sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar ise kişilik ve sosyaldir. Kişilik sistemi "bilişsel, duygusal ve normatifken"; sosyal sistem ise "sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı" olarak üçe ayrılmaktadır.

Örgütlerin çalışanlara dayattığı fenomen olarak ifade edilen örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı üç boyutta işlenir (Kanter, 1968: 499-500). Buna ek olarak, bu üç bağlılık türünün; Kuruluşların çalışanlara sundukları çeşitli davranışsal taleplerin bir sonucu olarak oluşturulduğu iddia edilmektedir (Güney, 2007: 246).

Çalışanların sosyal sistem içerisinde kendisine atfedilen role uyum sağlaması ve örgütün devamlılığı açısından bu role karşı yüksek düzeyde adanmışlık sergilemesi, devam bağlılığı şeklinde açıklanmaktadır. Çalışanın bilişsel yönelimlerini kapsayan devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalmasının devamıyla elde ettiği kazançların farkındalığıyla ilgidir. Örgütten ayrılmasının maliyetlerini örgütte kalmayı sürdürmekle kıyaslandığında çalışan, örgütte kalmanın daha az maliyetli olduğunu düşünür ve örgütte kendisine atfedilen role bağlanarak örgütte kalmayı sürdürmektedir (Kanter, 1968: 504).

Özveri ve yatırım, devamlı bağlılığı meydana getiren unsurlardır. Özveri, kuruluşun çıkarları doğrultusunda çalışan için bazı değerli şeylerden vazgeçmektir.

Özveriyle değer verdikleri bazı şeylerden vazgeçen, kuruluşa üyelik bedelini ödediklerini düşünen, kuruluşu daha değerli ve anlamlı gören ve daha kararlı hale gelen çalışanlar olur. Öte yandan yatırım, çalışanın işten çıkarılma yerine kuruluşla çıkar ilişkisi kurmasını tanımlar. Çalışan, maddi, parasal ve ahlaki zaman ve emek gibi mevcut ve potansiyel kaynakları kuruluşa bağlayarak kuruluşla çıkar ilişkisi kurar. Çalışanlar yatırımlarından dolayı gelecekte çeşitli kazançlara sahip olabilirler (Kanter, 1968: 505-506).

Bir diğer adı duygusal bağlılık olan uyum bağlılığı ise çalışanların duygularıyla ilgili olmaktadır. Çalışanların bir ekibe karşı olumlu duygu yönelimlerini kapsayan uyum bağlılığı, ekibe karşı duyulan sadakati ve ekip üyeleriyle sosyal ilişkilerin kurulmasını belirtmektedir. Çalışanın ekip üyeleri ile kurduğu iyi ilişki, ekibe katılması ve ekip ile özdeşleşmesi çalışanın duygusal doyumuna katkı yapmasıyla beraber çalışanın bağlılık ve sadakat düzeyinin artmasını da sağlamaktadır. Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan ekiplerde uyum düzeyi de artar, çatışma ve kıskançlık gibi durumların yaşanması azalmaktadır (Kanter, 1968: 500).

Çalışanın örgüt içerisinde yer alan bir ekibe ya da grup içerisindeki bireyler ile olan sosyal ilişkilerine karşı bağlılıklarını belirten uyum bağlılığı, örgüte olan bağlılığın da artmasını sağlamaktadır (Güney, 2007: 247). Sosyal ilişkilere dayalı olan bağlılığın sağlanması için örgütlerde çeşitli kaynaştırma programları, takım olarak sosyal organizasyonların düzenlenmesi ve birtakım eğlenceli etkinliklerin yapılması çalışanların olumlu sosyal ilişkiler kurması için gerekli olan ortamın hazırlanmasını sağlar (Gül, 2002: 42). Bir diğer bağlılık türü de kontrol bağlılığıdır. Çalışanların ekip liderlerine olan bağlılıkları ve normları desteklemesi olarak da ifade edilebilir. Çalışanların normatif sistemleriyle ilgilidir ve bununla beraber örgüt tarafından koyulan kuralların ve normların örgütün sahip olduğu amaç ve değerlerinin korunması amacıyla uygulandığının iş görenler tarafından anlaşılmasıyla meydana gelmektedir. Çalışanlar kontrol bağlılığında örgütü hayatına yön veren ve mana katan bir güç olarak görmektedir. Öte yandan çalışanlar, dahil oldukları örgütün çıkarları kapsamında çaba sarf eder ve örgüte de karşı bağlılık hissetmektedir (Kanter, 1968: 510).

1.2.3.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağ, özdeşleşmeyle gerçekleşmektedir. Bireyin tutumlarıyla örgütün amaç ve değerlerinin özdeşleşmesi örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Bağlılık düzeyi çalışanın örgütün amaçları ve değerlerinin kabul edilmesi ve kendisine bunların uyarlanması düzeyine göre farklılaşmaktadır (Balay, 2000: 22-23).

O'Reilly ve Chatman, Kelaman'ın (1958), birey ve örgüt arasındaki ilişkinin, uysallık, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç biçimde olabileceğine inanmaktadır.

1.2.3.1.7. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel katılım modeli, makro düzeyde bir teori olmasına rağmen, çalışanların örgütlere bireysel bağlılığını kavramsallaştırmanın çekici bir yolunu sunar. Sezgisel çekiciliğine rağmen, literatürde fazla ilgi görememiştir (Kidron, 1978; Gould, 1979; Angle ve Perry, 1981). Modelin karmaşıklığı, hakim bakış açısının aksine, organizasyonlara duygusal katılımın iki boyutunda (ahlaki ve yabancılaştırıcı) belirgindir. Wiener (1982), ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın bağımsız kavramlar mı yoksa tek boyutlu bir ölçeğin sadece karşıt uçları mı olduğu konusunu daha önce gündeme getirmiştir; ancak, sorunu çözmemeyi tercih etti. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, tek boyutlu bir ölçeğin yalnızca zıt uçlarıysa, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek yoktur. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte duygusal bir bağlanma biçiminin olumsuz kutbu olacaktır. Bu Etzioni'nin konumudur ve Herzberg'in örgütsel tutumlarla ilgili argümanına benzer (Herzberg, 1966). Bu konum, ahlaki bağlılığın karşıtının yabancılaşma yerine sıfır ahlaki bağlılık olduğunu ve tersine yabancılaşma bağlılığının karşıtının ahlaki bağlılıktan ziyade sıfır yabancılaşma olduğunu iddia edecektir. Muhtemelen yöntem yanlılığı ile lekelenmiş olsa da duygulanım üzerine literatürden, olumlu ve olumsuz duygunun birbirinden bağımsız olabileceğine dair bazı kanıtlar vardır (Warr, Barter ve Brownbridge, 1983). Bu argüman, yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılığın (bağlılığın her iki duygusal boyutu) ilgili değişkenlerle en azından bazı anlamlı ancak farklı ilişkilere sahip olduğu gösterilebilirse değerli olacaktır. Etzioni'nin orijinal formülasyonuna sınırlı ilgi gösterilmesinin ikinci nedeni, makro organizasyonel

karakteri olabilir; bir organizasyonun baskın bir uyum sistemine sahip olduğunu öne sürdü. Bu orijinal formülasyonda, baskın uyum sistemi, baskın bir katılım boyutunu (yani hesaplayıcı bağlılığı) ortaya çıkarır. Baskın bir uyum sistemi ve buna karşılık gelen baskın bağlılık türü, kurumsal davranış hakkında şu anda inandığımız şey tarafından yansıtılmayabilir. Wiener (1982), bireylerin bir organizasyonla belirli bir şekilde ilişki kurmak için kişisel bir yatkınlığa sahip olduklarını savunmuştur. Bu nedenle, bir organizasyonun ağırlıklı olarak ücretlendirmeye dayalı bir uyum yapısı üretme girişimine rağmen, çalışanlar ahlaki bağlılığa yönelik bir yatkınlıkla gelebilirler. Ayrıca, bir organizasyonun alt birimlerinin değişebileceği de bilinmektedir. Önemli miktarda araştırma, tek bir organizasyon içindeki yapıdaki çalışma grubu sistemi farklılıklarını belgelemiştir (örneğin, Hall, 1963; Lawrence ve Lorsch, 1967; Grimes, Klein ve Shull, 1972).

Etzioni'nin öncülüğünü ve Kidron (1978), Gould (1979) ve Angle ve Perry'nin (1981) daha yakın tarihli çalışmasını takiben, Etzioni'nin modelini keşfetmek için örgütsel bağlılığın üç boyutu tanımlanmaktadır.

Ahlaki bağlılık: Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil eder. Ahlaki katılım olarak adlandıran Etzioni, bunu sembolik bir uyum yapısından kaynaklanan olarak gördü. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçların kabulü ve bunlarla özdeşleşme ile karakterize edilir. Bir tür örgütsel özdeşleşme olarak düşünülebilir (Hall ve diğerleri, 1970; Patchen, 1970). Wiener (1982), bu tür duygusal örgütsel bağlanma (örneğin ahlaki katılım) bağlılığını etiketledi. Porter ve meslektaşlarının bağlılık çalışmalarıyla örgütsel özdeşleşmeyi ilişkilendirdiği için bu etiketi kullanmıştır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Steers, 1977).

Hesaplayıcı bağlılık: Hesaplayıcı bağlılık, daha önce açıklanan örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil eder. Katkıları eşleştirmek için çalışanın teşvik almasına dayanan bir kuruluşa bağlılıktır. Etzioni, bu tür bir kurumsal bağlılık biçimini, bir değiş tokuşa dayanan uyum sistemlerinin tipik bir örneği olarak gördü. Bu nedenle kavramsal olarak Barnard (1938) ve March ve Simon'ın (1958) mübadele teorisine dayanmaktadır. Aynı zamanda kavramsal olarak Wiener (1982) tarafından tanımlanan duruma benzerdir; burada duygusal bir örgütsel bağlılıktan

ziyade araçsal motivasyon davranışsal niyetlerden (ve nihayetinde davranıştan) sorumludur.

Hesaplayıcı bağlılığın bir biçimini işlevselleştirmeye çalışanlar, genellikle bunu, hesaplayıcı bağlılık olarak tanımlanan araçsal örgütsel bağlılık biçiminden ziyade, örgütsel üyeliğin elde tutulmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, Kidron (1978) bunu, biraz daha çekici alternatifler mevcut olduğunda örgütsel üyeliği sürdürme veya kaybetme niyeti olarak tanımlamıştır. Bu tanımın kökleri Ritzer ve Trice (1969) ve Hrebiniak ve Alutto'nun (1972) çalışmalarında yatmaktadır. Angle ve Perry (1981) ayrıca hesaplayıcı bir bağlılığı operasyonel hale getirdiler; bununla birlikte, bu duygusal ölçümün örgütsel üyeliği sürdürme arzusuyla ilişkili maddeleri içerdiğini öne sürerek, Porter bağlılık ölçeğinin bir boyutunu kullanmışlardır. Hesaplayıcı bağlılığın, örgütsel üyeliği sürdürme isteğine indirgenmesi gerekmez. Daha geniş anlamda araçsal bir örgütsel bağlılık olarak düşünülebilir. Aslında, kurumsal üyeliğin elde tutulması veya kaybedilmesi- geleneksel hesaplayıcı bağlılık kavramı-duygusal bir örgütsel bağlılık biçimiyle daha yakından ilişkili olabilir. Örneğin, örgütsel üyelikten vazgeçme isteği, örgüte yönelik öfkenin (olumsuz duygunun) sonucu olabilir.

Etzioni'nin modeline göre, bu tür duygular hesaplayıcı bağlılıktan (araçsal bağlılık) ziyade yabancılaşmadan (duygusal örgütsel bağlılık) kaynaklanır. Ayrıca, üyeyi elde tutma, kuruluşla kişisel bir özdeşleşmeyi yansıtabilir ve bu tür olumlu etki, Etzioni modelinde ahlaki bağlılıkla daha uygun bir şekilde ilişkilendirilebilir. Bu nedenle, örgütsel üyeliği koruma niyeti, zorunlu olarak araçsal bir bağlılıktan kaynaklanmaz. Ahlaki ya da yabancılaştırıcı bir temeli olabilir. Bu nedenle, bazı okuyucuların hesaplayıcı bağlılıkla ilişkilendirebileceği akılda tutma ölçütlerinin (örneğin, Hrebiniak ve Alutto, 1972), ahlaki bağlılık gibi duygusal bağlanma biçimleriyle ilişkili olması daha olasıdır. Hesaplayıcı bağlılığın diğer tek ölçüsü O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından uyum olarak adlandırılır ve ölçüldüğü gibi diğer davranışlarla ilgisi yoktur. Taahhüdün bu boyutunun yeterli bir şekilde operasyonelleştirilmesine açıkça ihtiyaç olduğu sonucuna varılabilir.

Yabancılaşma bağlılığı: Ahlaki bağlılık gibi, yabancılaştırıcı bağlılık da örgüte karşı duygusal bir bağlılığı temsil eder. Etzioni (1961) başlangıçta,

yabancılaştırıcı katılımı, zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu tipik bir hapishane veya askeri temel eğitim kampı olarak tanımladı. Birçok okuyucu için, örgütsel bağlılığın temeli olarak yabancılaşmayı tasavvur etmek zordur. Fakat buna rağmen bir çalışanın bir kuruluşa bağlılığını

(1) iç organizasyonel çevre üzerinde kontrol eksikliğinin

(2) örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğunun algılanmasının bir sonucu olarak düşünürsek, bu şekilde görülebilir. Kavramı anlamak için esas olan Etzioni'nin yabancılaşma kelimesini kullanmasıdır. Etzioni, bu kavramı yabancılaşmaya klasik tanımını veren Karl Marx'ın çalışmasından ödünç aldı. Etzioni'nin yabancılaştırıcı katılımı bir hapishane veya temel eğitim kampı yerine tipik iş organizasyonuna genişletilebilirse, yabancılaşmada örtük olan kontrol eksikliği, organizasyonu değiştirmek veya kontrol etmek için algılanan bir yetersizlik haline gelir. Yabancılaşarak kendini adamış işçi için, ödüller ve cezalar, işin niteliğinin veya miktarının doğrudan bir sonucu olmaktan ziyade rastgele görünebilir. Çalışanın algılanan rastgelelik duygusu, kontrol kaybı hissini sağlar. Böylece, Etzioni'nin yabancılaşma içinde olan çalışana atfettiği, örgüte olumsuz duygusal bağlılık gelişir. Yabancılaşma bağlılığı, alternatiflerin yokluğundan da kaynaklanır. Yabancılaşmaya bağlı çalışan, yine bir kontrol eksikliği algılar. Bununla birlikte yabancılaşma durumundaki çalışan, çaba için ödüllerde algılanan bir açıklığa rağmen kalır. Bu eylemsizlik, Gould'un (1979) yabancılaştırıcı bağlılık gibi duygusal örgütsel bağlanma biçimlerinin rolüne atfettiği 'yapışkanlık'tır. Yabancılaşmaya bağlı çalışanın eylemsizliği, ayrılmadan kaynaklanan ciddi mali kayıp (örneğin emekli maaşı kaybı), algılanan alternatif işlerin olmaması veya coğrafi hareketlilik ile aile bağlarının kaybı korkusundan kaynaklanabilir. Dolayısıyla, yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel üyeliği sürdürme niyetleri ile birlikte örgütsel talepleri karşılama niyetlerinin düşük yoğunluğu ile karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır.

1.2.3.1.8. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould çok boyutlu bir çerçeve önermektedir. Üç tür bağlılık vardır: ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve alternatif bağlılık. Onun önerdiği ahlaki bağlılık tanımı, Allen ve Meyer'in duygusal bağlılığına ve Angle ve Perry ile Mayer ve Schoorm'un değer bağlılığına çok benzer.

Hesaplamalı bağlılık kullanımları, O'Reilly ve Chatman'ın modelinde tanıtılan uyumla uyumludur ve hatta bağlılık yerine bir motivasyon biçimi olarak düşünülebilir. Son olarak, alternatif bağlılık, (Meyer ve Herescovich, 2001: 307) tarafından önerilen devamlılık taahhüdü ile bir dereceye kadar tutarlıdır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak için yeterli olduğunu iddia etmektedir, ancak bu model belirli nedenlerle literatürde yeterince ilgi görmemiştir. Bunun temel nedeni, modelin karmaşık olmasıdır. Aynı şekilde modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki duygusal bağlılık vardır. Ancak, bu iki kavramın tamamen bağımsız mı yoksa zıt mı olduğu tam olarak açık değildir. Eğer bunlar zıt ise, yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın zıt anlamlısı olacak ve dolayısıyla yabancılaştırıcı terimine gerek kalmayacaktır. Penley ve Gould, bu iki bağlılık kavramını bağımsız olarak ele aldılar (Penley ve Gould, 1988). Örgüte katılım türlerine göre örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık, fayda bağlılığı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988). Ahlaki bağlılık, örgütün hedeflerini kabul etmeye ve bunlarla özdeşleşmeye dayalı bir bağlılıktır. Bu tür bağlılıkta çalışan kendisini örgütüne adar, örgütün başarısından sorumlu hisseder ve örgütünü destekler. Fayda taahhüdü, kuruluşa yapılan katkılar karşılığında ödüller ve promosyonlar almaya dayanmaktadır. Bu tür bağlılıkta örgüt, amaçlanan ödülleri elde etmek için bir araç olarak görülür. Yabancılaşma bağlılığı, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrol sahibi olamama ve alternatif iş veya örgütlerin eksikliğine ilişkin algı ve düşüncelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, örgütteki ödül ve cezaların herhangi bir nitelik veya niceliğe bağlı olmadığını ve rastgele verildiğini düşünür. Bu, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrolü olmadığını gösterir. Öte yandan, alternatif bir iş veya seçeneğin olmaması, yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumda birey, dış çevre üzerinde de herhangi bir kontrolünün olmadığını görür. Bireyin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolü olmadığı için birey ile örgüt arasında olumsuz bir bağ oluşur. (Penley ve Gould, 1988). Buna göre fayda bağlılığı ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında anlamlı bir anlam farkı vardır. Fayda taahhüdüne sahip birey, çabalarının karşılığında ödül alamazsa örgütten ayrılacaktır. Ancak yabancılaşma bağlılığına sahip birey bu ödülleri alamadığı için örgütten ayrılamaz. Maddi kayıp (maaş,

emeklilik vb.) olabileceği veya alternatif iş veya organizasyon olmadığı için örgütte kalmaktadır (Penley ve Gould, 1988).

1.2.3.1.9. Angle ve Perry'nin Modeli

Angle ve Perry'nin örgütsel bağlılık modeli, değer bağlılığı ve sürekli bağlılık olmak üzere iki boyut içerir. Değer bağlılığı, örgüte yönelik kesin bir eğilim gösterir. Bu tür bir bağlılık, psikolojik ve duygusal bağlılığı ima eder. Devam bağlılığı, örgütte kalma taahhüdü, ilişkilerin, ödüllerin ve ekonomik bir değiş tokuşta ayrılmaz etkileşimlerin önemini gösterir.

1.2.3.1.10. Jaros ve Arkadaşlarının Modeli (1993)

Jaros vd. (1993) üç tür bağlılığı ele alır: Duygusal bağlılık, ahlaki bağlılık ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılık, personelin eski somut duygusuna dayanır. Ahlaki bağlılık, Allen ve Meyer'in modelindeki duygusal bağlılıkla neredeyse uyumludur. Jaros vd. ve Allen ve Meyer'in devam bağlılığı kavramı tamamen aynıdır.

1.2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin kendi davranışlarına yönelik olarak ortaya çıkar. Birey belli bir davranış sergiledikten sonra bu davranışları sergilemeye devam eder. Bir süre sonra birey belirli nedenlerle bu davranışlara bağlılık geliştirir (Gül ve İnce, 2005).

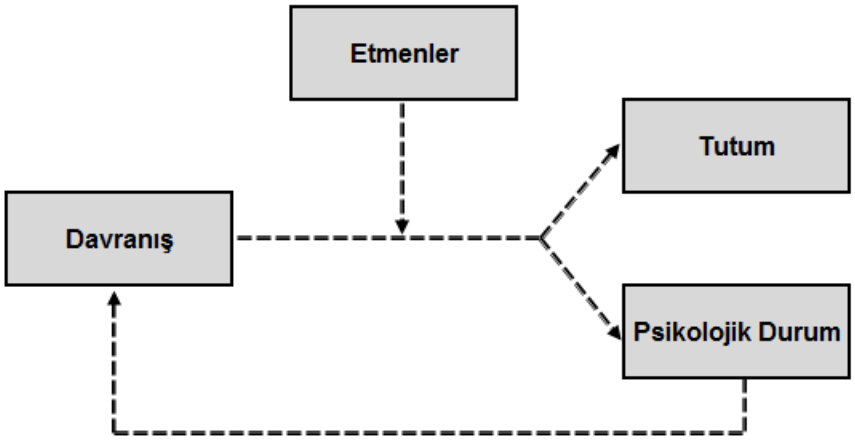
Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasında anlamlı bir fark olmasına rağmen, iki yaklaşımın da birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu iki taahhüdün kavramsal gelişiminin temelindeki temel konu, takas fikridir. Bu fikre göre, bireyler belirli amaçlar, değerler veya finansal koşullar nedeniyle örgüte bağlıdırlar. Başlangıçta birey örgüte becerileri, istekleri ve amaçlarıyla girer. Bu becerilerini kullanabileceği, bu isteklerini yerine getirebileceği ve bu hedefleri gerçekleştirebileceği bir iş düzeni bekler. Örgüt bu amaçlara hizmet etmek için çaba gösterirse örgütsel bağlılık artabilir. Ancak örgüt, bu beklentilerin gerçekleşmesi için yeterli fırsatları sağlama konusunda başarısız veya isteksiz olarak algılanırsa örgütsel bağlılık azalacaktır.

Birey, kuruluşa yaptığı yatırımların karşılığında ödüllendirilmek ister. Yani birey, özdeşleşme veya çeşitli yatırımlar yoluyla örgüte bağlı kalsa bile, bu katkının karşılığında örgüt tarafından değerlendirilmesini ister (Mottaz, 1989).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimlerine ve örgüte uyum durumlarına bağlı olarak örgüte bağlı olma sürecidir. Davranışsal bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerini örgütün kendisinden ziyade yaptıkları belirli bir faaliyete adamıştır. Örneğin, bir davranışı gösterdikten sonra, kişi belirli faktörlerden dolayı o davranışı göstermeye devam eder ve bir süre sonra bu davranışı sürdürmeye kararlı hale gelir. Zaman geçtikçe birey o davranışa uygun tutumlar ya da o davranışı haklı çıkaran tutumlar geliştirir ve bu da o davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Bayram, 2005).

Görüldüğü gibi çalışanın davranışı belirli koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve çalışanın psikolojik olarak örgüte bağlı olmasını sağlamaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum, bir geri bildirim döngüsü oluşturmakta ve çalışanın örgütsel bağlılığını pekiştirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Literatürde Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in davranışsal angajman yaklaşımları vardır.



Şekil 14. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

1.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahisler Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Becker (1960) şunu öne sürmüştür: "bir kişi yan bahsi yaparak, tutarlı bir faaliyet alanı ile yabancı çıkarları birbirine bağladığında bağlılıklar ortaya çıkar" (s. 32). Bu nedenle, yan bahis yapmanın etkisi, bir eylemde ısrar etmemenin maliyetini artırmaktır. Örgütsel bağlılık durumunda, hareket tarzı şirkette kalmaktır. Yan bahisler çeşitli biçimlerde olabilir, ancak Becker bunların birkaç geniş kategoriye ayrıldığını öne sürdü: sorumlu davranışla ilgili genelleştirilmiş kültürel beklentiler, kendini sunma kaygıları, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal konumlara bireysel ayarlamalar ve iş dışı kaygılar. Yaygın kültürel beklentiler, kilit referans gruplarının neyin sorumlu davranışı oluşturduğu (örneğin, bir işte ne kadar süre kalınacağı) hakkındaki beklentilerine atıfta bulunur. Bu beklentileri ihlal etmenin gerçek veya hayali olumsuz sonuçları olabilir. Bir kişi belirli bir tarzda davranmayı gerektiren tutarlı bir kamu imajı sunmaya çalıştığında kendini sunma endişeleri ortaya çıkar. Bunu yapmamak görüntüyü bozabilir. Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, kuruluş tarafından uzun vadeli istihdamı teşvik etmek veya ödüllendirmek için uygulanan kurallar veya politikalardır (örneğin, kıdeme dayalı bir ücret sistemi). Sosyal konumlara bireysel ayarlamalar, bir bireyin bir duruma uyum sağlamak için gösterdiği, ancak onu diğer durumlara daha az uygun hale getiren çabaları ifade eder (örneğin, kuruluşa özgü beceriler kazanmak için zaman ve çaba yatırımı). İş dışı kaygılar, bir çalışanın kuruluştan ayrılması ve başka bir coğrafi bölgede iş aramak zorunda kalması durumunda kesintiye uğrayacak bir toplulukta kökler kurduğunda olduğu gibi, kuruluşun kendisi dışında yapılan yan bahislere atıfta bulunmaktadır.

Becker (1960) bu beş yan bahis kategorisini biraz ayrıntılı olarak tanımlamasına rağmen, listenin kapsamlı olduğunu önermemiştir. Ayrıca, yan bahislerin karmaşık şekillerde birleşerek bir hareket tarzının durdurulmasıyla ilişkili maliyeti artırabileceğini ve dolayısıyla bağlılığı artırabileceğini savunmuştur.

Çalışanların işe karşı bağlılık sergilemesinde etkin olan dört yan bahis şu şekildedir (Becker, 1960:36-38):

Toplumsal beklentiler: Çalışanların toplumun sosyal ve manevi yaptırımlardan çekinerek çeşitli yan bahislerde bulunmayı ifade etmektedir. Bir

çalışma ortamında uzun süreli görevlerde bulunan çalışanlar güvenilir olarak ele alınarak toplumsal beklentilere örnek olarak gösterilebilir.

Bürokratik düzenlemeler: Çalışanların kazançlarının belirli bürokratik düzenlemeler kapsamında çeşitli koşullara tabi olmasından kaynakladığını belirtmektedir. Belirli kazanımların sağlanması amacıyla çalışanlar yan bahse girmektedirler. Örnek olarak emekli aylığı için belirli bir süre çalışma gösterilebilir.

Sosyal Etkileşimleri: Çalışanların sosyal pozisyonları gereği davranışlarının şekillendirilmesini ifade etmektedir. Söz konusu durum çalışanların pozisyon değiştirmeye yönelik eğilimlerinin de azalmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendisiyle ilgili zamanla oluşan düşüncelerinin bozulmaması amacıyla bu düşüncelere uygun davranışlar ortaya koymaktadır.

Sosyal roller: Çalışanların iş ortamında diğer insanlar ile kurdukları ilişkilerin imajının bozulmaması amacıyla veya yan bahse girerek içerisinde yer aldıkları sosyal role adapte olmuş olmaları nedeniyle çeşitli davranışları sergilemeyi sürdürmekte ve zaman içerisinde çalışanların artık başka bir role uyum sağlamayacak duruma gelmesini ifade etmektedir.

1.2.3.2.2. Salanick'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bağlılık, bireyin kendi davranışlarına bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, bireyin bir örgüte bağlılığı ile ilgili kararlar alırken inanç ve davranışlarına bağlılığı önemlidir (Uygur, 2004). Yani bireyin tutum ve davranışları uyumlu olmadığında birey gerginlik ve stres hissedecektir. Tutum ve davranışların uyumlu olması bağlılığı da beraberinde getirecektir (İnce ve Gül, 2005). Salancik, Becker'e benzer şekilde, örgütsel bağlılığın temelinde bireyin tutarlı olma isteğinin yattığını belirtmektedir. Ancak Becker'den farklı olarak Salancik, tutarlı davranışların altında yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu savunur (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Davranışsal bağlılığın ortaya çıkabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı sürdürme isteği olması gerekir. Bu irade, ancak o davranışı bir bağlılık davranışı haline getiren niteliklerin varlığında oluşabilir. Davranışın geri dönülemezliği veya herhangi bir baskı altında kalmadan davranışı sergilemeye karar verme gibi faktörler, bireye örgütte çalışmaya karar

verdikten sonra örgütte kalma isteğini sağlayacaktır. (Sökmen, 2000; Meyer ve Allen, 1991).

1.2.3.3. Çoklu Bağlılık

Örgütlerin doğasında bulunan farklı faktörleri dikkate alan çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütlerde farklı bağlılık düzeylerinin oluşabileceğini ve bu yönün diğer iki bağlılık türünden farklı olduğunu savunmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar genellikle bağlılığın örgüt genelinde duyulduğunu varsayar. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir örgütün farklı unsurları üzerinde çalışanların değişen derecelerde bağlılık sergileyeceğini belirtir (Balay, 2000: 24-28).

Bu yaklaşım kapsamında çalışanlar bağlı oldukları örgütlerine, mesleklerine, müşteri, yönetici, tedarikçi, meslek odası, sendika ve çalışma arkadaşlarına birbirinden farklı düzeylerde bağlılık duymaktadırlar (Becker vd., 1996: 465-466). Bu neden çalışanların bağlılık kaynaklarının belirlenmesi için ilk olarak örgütle ilgili birtakım grupların tespit edilmesi gereklidir. Söz konusu gruplar;

- Sendikalar
- Çalışanlar
- Yöneticiler
- Müşteriler
- Kamuoyu olarak ifade edilebilir.

Örgütlerin varlık nedenleriyse genel olarak birden fazla grubun amaçlarına ulaşması için desteklemektir (İnce ve Gül, 2005: 54).

Çoklu bağlılık kuramı, bütün çalışanları aynı bağlılık kaynağına eşit şekilde bağlanamayacağını, aynı bağlılık kaynaklarında farklı çalışanları farklı düzeylerde bağlılık sergileyeceğini savunmaktadır. Bir çalışanın örgüte karşı bağlı kalmasının nedeni kaliteli ürünlerin uygun fiyat ile piyasaya sunulmasıyken başka bir çalışanın bağlılık kaynağı örgüt çalışanlarına göstermiş olduğu yakın ilgi olabilir (Reichers, 1985: 467).

1.2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahip olduğundan, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktörün olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler çok farklı sınıflandırılsa da ortak noktaları bireyin örgütte kalma kararında belirleyici rol oynamalarıdır (Özler, 2012). Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanımlarına göre üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar:

- Kişisel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Örgüt Dışı Faktörler

1.2.4.1. Bireysel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler vardır. Demografik faktörleri yani cinsiyey, yaş, hizmet süresi, eğitim ve medeni durum gibi faktörleri içerir. (Luthans, Baack ve Taylor, 1987). Bunun yanı sıra motivasyonel hedefler örgütsel bağlılığı önemli ölçüde iyileştirebilir. Örneğin, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil olmalarını sağlamak, ekip çalışmalarını organize etmeye yardımcı olur ve grup verimliliğini artırır.

1.2.4.1.1. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyeti örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Ancak cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki literatürde net olarak tanımlanmamıştır. Kadınların erkeklere göre daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahip olduğunu gösteren çalışmalar olmakla birlikte, bunun tersinin doğru olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Güçlü, 2006).

Araştırmacılar, farklı gerekçelere dayalı olarak, erkeklerin veya kadınların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu savunmaktadırlar. Yapılan bir araştırmaya göre, kadın çalışanların aile rolüne verdikleri önem düzeyi ve iş gücüne katılımları arasındaki engeller sebebi ile örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere oranla daha düşük olduğu sonucu oraya çıkmıştır. Bir başka grup araştırmacıysa kadın çalışanların genellikle daha az örgüt değiştirdiklerini ve daha istikrarlı olduklarını karşı karşıya kaldıkları engellerin ise motivasyonlarının artması

sebebi ile erkeklere göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduklarını ileri sürmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

1.2.4.1.2. Yaş

Bireylerin içinde bulundukları yaş, mesleklerine yönelik tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışanlar genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak sınıflandırıldığında, genç çalışanların bağlılığı daha düşükken, orta yaşlı çalışanların daha derin oturma alışkanlıklarına sahip oldukları için bağlılıkları yüksektir. Yaşlı çalışanların çalışma kapasitesi ve hırsı azalmıştır, çünkü artan yaşla birlikte bireyler değişime karşı daha fazla direnç göstermektedir (Çakır, 2001).

Artan yaşla birlikte çalışanlar rollerine ilişkin önemli bilgileri zihinlerinde yeniden üretirler. Bu, çalışanın uzun vadeli yatırımlarının bir sonucudur. Böylece çalışan, diğer kuruluşlara veya diğer işlere ilgi duymaz. Genç çalışanlarda ise durum farklıdır. Yatırımları fazla olmadığı için genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara göre kuruluşlarına daha az bağlı hissetmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

Meyer ve Allen (1984) yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı yorumlamışlardır. Buna göre örgütte kalma süresi arttıkça çalışanın örgütte daha iyi pozisyonlar bulma olasılığı artmaktadır. Ayrıca, çalışanlar bilişsel olarak kendilerini bu kadar uzun bir süre örgütte kalmaya ikna ederler. Sonuç olarak, söz konusu örgütün cazibesi artmakta, dolayısıyla çalışanların psikolojik bağlılığı artmaktadır (Meyer ve Allen, 1984).

Genel olarak, artan yaşla birlikte kuruma yakınlık veya aidiyet duygusu ortaya çıkabilir. Ancak artan yaş, çalışanın kaybedebileceği şeylerin sayısının daha fazla olacağını gösterir. Emekliliği yakın olan bir işçi, iş değiştirmek gibi ek bir yük üstlenmek istemez. Bu nedenle yaşlı çalışanın örgütsel bağlılığı, artan yaştan, çalışanın isteksizliğinden çok olumlu etkilenmektedir (Saldamlı, 2009).

Öte taraftan yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunan araştırmalara göre yaşlı çalışanlarda genç çalışanlara göre artan örgütsel bağlılığın nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bir çalışan kuruluşta ne kadar uzun süre kalırsa, daha iyi pozisyonlara terfi etme olasılığı o kadar yüksek olur. Diğer bir deyişle, kariyer yapma olanakları hizmet süresi ile paraleldir.
- Yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre daha çekici işlerde şanslarını denemeyi daha riskli bulmaktadır.
- Yaşlı çalışanlar, kendilerine ve deneyimlerine karşı daha güvende hissettikleri için işlerini yaparken daha doyumlu hissederler (Balay, 2000).

1.2.4.1.3. Eğitim Durumu

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki araştırılmış ve sonuçlara göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha az örgütsel bağlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Bunun en önemli nedeninin eğitim düzeyi yüksek olanların iş bulma kolaylığı ve bunun sonucunda örgütteki rollerine uyumlarının azalması olduğu ileri sürülmektedir (Mowday ve diğerleri, 1979).

Artan eğitim düzeyi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü artan eğitim seviyesi, çalışanın örgütten beklentisini artırmakta ve çalışanın farklı iş alternatiflerinden yararlanmayı düşünmesine neden olmaktadır (Çöl ve Gül, 2005).

Eğitim düzeyi düşük çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının nedeni, örgütü tek seçenek olarak görmeleri ve işten çıkarılmaları halinde yeni bir iş bulamayacaklarına inanmalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007).

1.2.4.1.4. Kıdem

Hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütteki hizmet süresi arttıkça çalışanların örgüte olan yatırımları da artmakta ve yatırımlarını kaybetmek istemeyen çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır.

Tecrübeli çalışanların bilgi, beceri ve deneyimi, mevcut organizasyonlarının sağladığı ortamda kazanılır. Bu da kendilerini örgüte karşı sorumlu hissetmelerine neden olur. Ayrıca organizasyonda elde edilen bu kazanımların başka bir organizasyona aktarılması ve başarıya ulaşması zaman alabilir. Genç çalışanlar, örgütte daha uzun süre çalışan ve örgüte yatırım yapan yaşlı çalışanlara göre daha düşük bağlılık düzeyine sahiptir. Ayrıca yapılan çalışmalar sonucunda genç ve daha

az memnun çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. (Balay, 2000). Allen ve Meyer, terfi almanın ve örgütte geçirilen süreye bağlı olarak daha fazla memnuniyet duymanın, örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasındaki pozitif ilişkinin sonucu olduğunu belirtmişlerdir (Cengiz, 2008).

1.2.4.1.5. Medeni Durum

Örgüt bağlılığına etki eden bir başka unsur da medeni durumdur. Evli çalışanlar örgütten ayrılma durumuna maliyetli olarak kabul ederler ve bu nedenle de daha yüksek bağlılık düzeyi sergilemektedirler. Bekar çalışanlar ise örgüte karşı daha az bağlılık gösterirler ve daha iyi bir iş bulduklarında örgütten ayrılma eğilimine girerler. Bunun nedeni evli çalışanların kendileri ve aile bireylerinin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşı temel sorumluluklarının olduğunu düşünmeleridir. Dolayısıyla iş bırakma konusunda risk almakta daha isteksizlerdir.

Öte yandan ele alınan bir başka çalışmaya göre evli erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan evli kadın çalışanlarınsa örgütlerine daha az bağlılık duydukları belirlenmiştir. Bu sonuca göre evli erkek çalışanların daha organize bir yaşama sahip olmalarıyken evli kadın çalışanlarınsa ek sorumluluklarının bulunması görüşü ileri sürülebilir (Dolu, 2011).

Türkiye'de kadınların ev içi rolünün daha fazla olması ve erkeklerin "aile babası" rolünün yükünü taşıması, evli erkeklerin örgütte kalma kararlarını etkilemekte ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükselten bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocuk sayısı ve bağımlı yaşlı varlığı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Ayrıca, ailelerine ve akrabalarına bakmakla yükümlü olan çalışanların mesleki ve ailevi sorumlulukları arasında bir çatışma olduğunda, bu çalışanların örgüte ve uygulamalarına daha az bağlı hissettikleri ileri sürülmektedir (Balay, 2000).

Yeni iş teklifleri ile karşılaşılması durumunda bekar çalışanlar daha bağımsız hareket edebilirler. Bakmakla yükümlü oldukları insan sayısının azlığı veya azlığı, bekar işçilerin bu kadar özgürce hareket edebilmelerinin nedenidir. Evli işçiler kolayca iş değiştirme riskini alamazlar. Öncelikli kaygıları mevcut işlerini sürdürmek ve kendi hayatlarının ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin bu durumdan olumsuz etkilenmesini önlemektir. Öte yandan çalışanların bakmakla yükümlü oldukları

kişilerin hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bekâr çalışanlar kolayca iş değiştirmeyi düşünebildikleri için, örgüte bağlılıkları düşüktür (Sert, 2011).

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, mesleki ve iş yaşamının değerlerini tanımlar ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkiler (Çöl ve Ardıç, 2008). Örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, işin kalitesi ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret sistemi, takım çalışması, rol belirsizliği, rol çatışması, örgüt kültürü ve örgüt iklimi başlıkları altında tartışılacaktır (Keleş, 2011; Uygur, 2004).

1.2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin kalitesi ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte veya dış çevrede yapılan belirli bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2000).

İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gibi özellikleri, iş konusu ile özdeşleşme, geri bildirim, sorumlu olma ve yetki sahibi olma gibi özellikler örgütsel bağlılığı doğrudan etkiler. Bu bağlamda, iş zenginleştirme işle ilgili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İş zenginleştirme, çalışana kendi işinin planlanması, organizasyonu ve denetimi için yetki ve sorumluluk verilmesi anlamına gelir. Bu yetki ve sorumlulukların artması ile çalışanların bağlılıkları da arttırılabilir (İnce ve Gül, 2005).

İş rotasyonu, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için geçici bir çözüm olarak düşünülebilir. Çalışanların organizasyonel ve kişisel ihtiyaçlara göre deneyimlerini çeşitlendirmeleri ve becerilerini geliştirmeleri için önceden belirlenmiş pozisyonlara atanabilir. Sıradan işlerin neden olduğu can sıkıntısı ve psikolojik yorgunluk önlenebilir ve böylece üretkenlik yavaşlaması engellenebilir. İş rotasyonu, çalışanların örgütteki potansiyellerini artırarak kişisel tatmin sağlamanın yanı sıra örgütsel bağlılığın artmasına da katkı sağlayabilir (Gündoğan, 2009).

1.2.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma

Liderlik stili ve örgütsel bağlılık üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Blau, yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğunu bulmuştur. Benzer

şekilde, Williams ve Hazer, örgütsel bağlılık ve liderlik arasında ilişkiler bulmuşlardır (İnce ve Gül, 2005).

Yöneticilerin örgütlerde sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı artırmaktadır. Üst yönetimin kurum kültürüne ve değerlerine önem vermesi bu tür organizasyonlarda verimlilik ve yenilikçi fikirler artacaktır. Bu nedenle birçok araştırmacı liderlik tarzı ve örgüt kültürüne vurgu yapmıştır. Esnek ve kapsayıcı yönetim tarzı, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Çünkü bu yönetim tarzı rolün stresini azaltır (Zeffane, 1994).

Üst yönetimin kapsayıcı ve katılımcı tutumu, bireyin memnuniyetini artıran ve dolayısıyla bağlılığını belirleyen önemli bir faktördür. Daha esnek liderlik tarzı, bireye daha fazla özgürlük ve kendi kararlarını verme gücü sunar ve bu noktada bağlılığın arttığı tespit edilmiştir (Abraham, 1997).

1.2.4.2.3. Ücret ve Ödül

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileme gücüne sahip en önemli değişkenlerden biri ücrettir. Bireylerin temel amacı geçinmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli gelir elde etmek olduğundan, ücret bu açıdan önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret, bireyleri motive ederken örgütsel bağlılığın gelişmesinde de önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda, kişinin örgütte kalma kararının temeli olan ücret düzeyini adil bir şekilde belirlemek çok önemlidir (Ersoy, 2007).

Çalışanın geliri, sosyal hayattaki konumunu da etkiler. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir faktördür, işin çekiciliğini arttırır ve daha yüksek bir ücret genellikle daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanır (Balay, 2000).

İşletmelerde çalışanların hak ettikleri ücreti aldıklarına inanmaları önemlidir, aksi takdirde o işletmenin itibarı önemli olmayacaktır. Bu nedenle adil ve liberal ücret politikalarının oluşturulmasına özen gösterilmesi önemlidir.

Para, sosyal tanınma ve başarının bir sembolüdür. Çalışan için para, genellikle yönetimin destekleri ve organizasyona katkıları için takdir edilmesi olarak algılanır. Çalışanların ödemeleri doğrudan veya dolaylı olarak yapılabileceği gibi, parasal veya parasal olmayan ödüller şeklinde de yapılabilir. Maaşlar ve ücretler, ikramiyeler, sübvansiyonlar ve komisyonlar doğrudan parasal ödemelerdir. Tatil

hakkı, sigorta vb. dolaylı parasal ödemelere örnektir. Övgü ve takdir gibi parasal olmayan ödüller, çalışanların bağlılığını, iş tatminini ve performansını artıran ücret sisteminin unsurlarıdır (Barutçugil, 2004).

1.2.4.2.4. Örgüt Kültürü

Schein'e (2004) göre örgüt kültürü, grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli olarak yansıtılacak ve dolayısıyla yeni katılımcılara şu şekilde öğretilecek kadar iyi çalışan, paylaşılan temel varsayımların bir modelidir. Bu model zorluklara göre algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak ifade edilebilir. Kotter ve Heskett (1992) aynı örgüt kültürü tanımını kullanmış ancak inançlar ve değerler arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır.

Hakim (2015: 34)'e göre, yönetimler örgüt kültürü ile performansı artırabilir ve insan kaynağını motive edebilir. Daha sonra performansını geliştirmek ve dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütün performansını iyileştirebilir. Edwards, (2016: 5) örgüt kültürünün örgütü oluşturan en kritik faktör olduğunu ve bu faktörün örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağladığını göstermiştir. Tamimi'ye (2007: 45) göre örgüt kültürü, kazanılan davranıştır ve toplumun bir üyesi olarak hevesli olan insanlar tarafından uygulanan tüm tanıdık yöntem, fikir ve değerleri içerir ve kültür, doğası gereği ancak farkına vardıktan sonra bizi bir fenomen olarak tezahür ettirmez. Ancak (Hill ve Jones, 2009: 83) örgüt kültürünü, örgütün amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmede ve yerine getirmede çalışanların çalışmalarını yöneten bir dizi değerler, gelenekler ve standartlar olarak tanımlamıştır. Ayrıca meslektaş desteğinin tamamı örgüt kültürüne bağlı olarak örgütsel bağlılık üzerinde farklı bir etkiye sahiptir (Limpanitgul vd., 2014: 103).

Cullen ve Parboteeah (2008: 512), örgüt kültürünü, zaman içinde aynı örgütün parçası olan binlerce kişi tarafından öğrenilen ortak değerlere, inançlara, beklentilere ve standartlara sahip olmak olarak tanımlar. Hill ve Jones, (2010: 394) örgütteki bireyler ve gruplar tarafından değiş tokuş edilen değerler ve gelenekler bütünüdür. Aynı bağlamda McCormick, (2008: 7) örgütteki bireylerin örgütün misyonunu gerçekleştirme çabalarında kültürü kullandıklarını ileri sürmüştür. Jones ve George, (2008:105) örgüt kültürünü, istenen hedeflere ulaşmak için grupların birbirleriyle ve aynı zamanda örgütle etkileşim yollarını etkileyen standart değerler,

inançlar, beklentiler ve çalışma rutinleri seti olarak tanımlamışlardır. Ancak Phillip ve Stanley (2012: 92)'e göre örgüt kültürü, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan yazılı olmayan varsayımlar, ilkeler, değerler, inançlar ve örgütün önemli beklentileri, amaçları ve uygulamaları kümesi kapsamında bir sistemdir. Ayrıca Pifister, (2009: 2) örgüt kültürünü, dış çevreye uyum, iç bütünleşme sorunlarını çözmek için çalışan grup tarafından yaratılan ve keşfedilen temel geleneğin bir modeli olarak gösterir ve kendisi de bir değerler paylaşım sistemidir.

Schein (2001: 9)'e göre örgüt kültürü, bir grubun dış adaptasyon sorunlarıyla nasıl başa çıkılacağını öğrenmek üzerine geliştirdiği, keşfettiği veya kurduğu ve geçerli olarak yansıtılmak ve yeni üyelere öğretilmek için yeterince iyi çalışan temel varsayımlar dizisidir. Nel vd. (2014), örgüt kültürünün birincil işlevinden ve teknolojisinden etkilendiğini eklemiştir. Bunlar, kuruluşun çekeceği ürün ve müşterilerin çeşitliliğini ve kalitesini tahmin eder.

Cameron ve Quinn (2011: 44), örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin çoğunda ortak kabul edilen değerlerin algılandığı, toplanan ve paylaşılan genel örüntü davranışları, inançları olarak tanımlamaktadır. Robbins, (2010) "Yönetim" adlı kitabında, çalışanlar için örgütte işlerin yürüme şeklini gerektirdiğinden iyi tanımlanmış örgüt kültürü, tüm örgüt üyelerinde tanık olunan ve ortak düşünceyi yansıtan örgüte ilişkin paylaşılan bir algıdır. Bu ise örgütü diğer örgütlerden ayıran kalıcı özelliklerdir. Başka bir deyişle, örgüt kültürü her örgütte sosyal kimliği ifade eder. Yönetim uzmanları ve yazarlar tarafından son yirmi yılda örgütsel kültür tanımlarının gözden geçirilmesi, aşağıdaki ortak noktaları verir (Naranjo vd., 2011: 61):

- Baskın davranış kalıbı,
- Sistemik doğa,
- Bir dizi değer, inanç ve görüş,
- Örgüt üyeleri tarafından bu norm ve değerlerin ortaklaşa ve savunulması,
- Örgüt kültürü örgütleri ayırt eder.

Wambui ve Gichanga (2018: 2080), örgütlerin; değerlerini, problemlerle başa çıkma yöntemlerini, karar verme ve bir şeyler yapma yöntemlerini belirleyen benzersiz örgüt kültürüne ve kişiliğine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Örgüt

kültürü, insanların performans, organizasyon, değerlendirme ve dışsal versiyonlar ve içsel entegrasyon sorunlarıyla uğraşırken performanslarını ödüllendirme, örgütleri hakkında nasıl düşündükleri ve hissettikleri konusundaki inançlarını ve yaklaşımlarını içerir. Ancak Çalışkan ve Işık, (2016: 414) örgüt kültürü, örgüt, grup ve hatta bireysel davranışlar gibi birçok açıdan olabilen sosyal doğası nedeniyle araştırmacılar arasında çekici bir konu olmakla birlikte aynı zamanda muğlak bir konu olarak görünmektedir.

Örgüt kültürünün önemi, örgütsel ve yasal biçimlerinde yenilenme, örgüt felsefesi ve liderlik tarzlarında büyük bir çeşitlilik ile sonuçlanan önemli bir devrime tanık olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu, istenen değişikliği meydana getirmek için örgüt kültürünü incelemenin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel davranış bağlamında koordinasyon çabalarının başarısı, stratejik değişim bilincinin psikolojik boyutlarını ve sınırlarını yönetebilme yeteneğinden kaynaklanır ve bu da başarının aracı olarak örgüt kültürünün yapısının araştırılmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte, Thamas ve Hickok, (2008: 2), örgütün çeşitli çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğine yaptığı katkılarda örgüt kültürünün öneminden bahsetmiştir. Ayrıca, Richard ve Hagberg, (2008: 8) kültürün, örgütün temel hipotezler ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan inançlar geliştirebilmesini sağlamada yoğunlaştığını, çünkü kültürün istemeden işlediğini belirtmektedir. Ayrıca, çevreci bakış açısı, yöneticilerin iç ve dış değişkenlere yüklediği anlamlara dayanan yönetsel uygulamaları tanımladığı için, örtük olarak örgütün kendisini tanımasına ve çevresini tanımasına yardımcı olmaktır.

Kültür, üyenin toplumdaki davranışlarını etkilerken; güçlü bir örgüt kültürü, şüphesiz çalışanların örgütte nasıl davranacağını etkiler ve çalışanların performansını ve birbirleriyle iş birliğini geliştirerek örgüt için rekabet avantajları yaratabilir. Bunun yanı sıra güçlü bir kültür, örgüt içindeki çatışmayı azaltmaya, çalışanları sevk etmeye, kontrol etmeye ve motive etmeye yardımcı olur (McKenna, 2012). Öncelikle güçlü bir kültür, üyeler arasındaki bağı güçlendirir. Bir konu hakkında ortak anlayışı paylaşmalarına ve eylemlerini aynı koordinasyon içinde değerlendirmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olur. Örgüt üzerinde bir çatışma riski olduğunda, ortak normlar ve ahlak, insanları bir araya getirmek, durumu doğru değerlendirmelerine ve doğru davranmalarına yardımcı olmak için esastır. Ayrıca örgüt kültürü, üyelerin

davranışlarını standartlar, prosedürler ve düzenlemelere göre düzenler ve kontrol eder. Ayrıca kültür, karar verme sürecinde dikkate alınacak alanı daraltmaya yardımcı olur, çünkü bir karar ancak üyelerin onayını almak için kültürle eşleştiğinde etki kazanır.

Ayrıca örgüt kültürleri, bulundukları ulusun kültürünün kurucu parçalarıdır (Iorgulescu ve Marcu, 2015). Öte yandan örgüt kültürü, üyelerin görevin hedefi ve yönelimi hakkında net bir görüş kazanmalarına yardımcı olur. Güçlü bir kültür aynı zamanda ortak anlayış ve ilgiyi paylaşan üyeler arasında iyi bir ilişki yaratır. Memnun ve sağlıklı olmak için çalışma koşullarını iyileştirir. Bir kuruluş güçlü bir kültür inşa etmede başarılı olduğunda, üyelerin firmaya doğruluğunu yaratır, bu da üyelerin yaptıkları işle olduğu kadar kuruluşla da gurur duymasını sağlar. (Dawson, 2010) Yukarıdaki etkilerin birleşimi ile organizasyon kültürü, firmanın performansını olumlu yönde etkileyebilir; pazardaki farklılıklarını yaratabilmektedir. Bu, kuruluş için bir rekabet avantajıdır. Bu nedenlerle, güçlü bir kültür inşa etme ve bunu sürdürme ihtiyacı, bu uluslararası rekabet çağında tüm organizasyonlar için esastır. Örgüt kültürünün birçok olası unsuru vardır. Yukarıdaki tanım, örgüt kültürünün unsurlarından üçünü içermektedir.

- *Kurumsal Değerler:* Değerler, temel olduğunu düşündüğümüz şeyleri yansıtır. Kuruluşlar, kuruluşta neyin önemli olduğunu yansıtan temel değerlere sahip olabilir. Bu değerler, örgütün tüm üyeleri için yol gösterici davranış ilkeleri olabilir. Temel değerler kuruluşun web sitesinde belirtilebilir. Örneğin, bir kuruluş temel değerlerinin yaratıcılık, mizah, dürüstlük, karşılıklı saygı, nezaket ve topluma katkı olduğunu belirtebilir (Morgan, 1999).
- *Örgütsel İnançlar:* Örgüt kültürünün bir parçası olan inançlar, üretkenliği ve iş motivasyonunu artırma gibi belirli hedeflere ulaşmanın en iyi yollarına ilişkin görüşleri içerebilir. Bir örnek için, bir kuruluş, işyerinde mizah ifadesinin verimliliği ve iş motivasyonunu artırmanın etkili bir yolu olduğu inancını sunabilir (Sherman, 1989).
- *Örgüt Normları:* Normlar, bir organizasyondaki tipik ve kabul edilen davranışları yansıtır; örgütün değerlerini ve inançlarını yansıtabilirler. Genel olarak belirli görevlerin nasıl yerine getirilmesi beklendiği, çalışma ortamının özellikleri, insanların organizasyondaki tipik iletişim yolları ve

organizasyondaki tipik liderlik tarzları üzerinde düşünebilirler. Örneğin, bir şirketin çalışma ortamı rahat, neşeli ve keyifli olarak tanımlanabilir. Ayrıca kuruluş, kuruluştaki birçok kişinin önemli kararlarla ilgili görüşlerini ifade edebildiği katılımcı bir karar alma sürecine sahip olabilir. Ayrıca, bir kuruluşun fikirleri tartışmak için birçok toplantısı olabilir (Kłoskowska, 2007).

Tablo 4. Örgüt Kültürünün Boyutları

Araştırmacılar	**Örgüt Kültürünün Boyutları**
Wallach, (1983)	• Bürokratik Kültür, • Yenilikçi Kültür • Destekleyici Kültür
Quinn ve Cameron, (1983)	• Baskın Özellikler, • Çalışanların Örgütsel Liderlik yönetimi, • Stratejik Vurgu • Başarı Kriterleri.
Schein, (1996)	• Örgütün çevresiyle ilişkisi, • İnsan faaliyetinin doğası • Zamanın doğası, • İnsan doğası, • İnsan ilişkilerinin doğası • Homojenlik ve Çeşitlilik.
O'Reilly vd. (1991)	• Yenilikçilik ve Risk Alma, • Detaylara Dikkat, Sonuçlara veya sonuçlara yönelme, • Saldırganlık ve Rekabetçilik, • Destekleyicilik, Büyüme ve Ödüllere Önem Verme, • İş birliği ve Takım odaklılık • Kararlılık.
Delobbe vd. (2002)	• İnsan odaklılık, • Yenilikçilik, • Sonuç odaklılık • Bürokratik odaklılık.
Tsui vd. (2006)	• Uyum ve Çalışan odaklılık, • Müşteri odaklılık, • Sistematik yönetim kontrolü, • Yenilikçilik • Sonuç odaklılık.

1.2.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisindeki adalet, örgütteki kuralların bütün çalışanlara eşit şekilde uygulanmasını, ödül ve ücretlerin adil bir biçimde dağıtılmasını, bütün sosyal imkanlar ve özlük haklarından kendisinin ve diğer çalıanların da eşit şekilde faydalanmasını beklemektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde sergiledikleri çabaları ve harcadıkları emeklerinin bir sonucu olarak kazandıkları kazançlarının başka örgütlerde aynı statüdeki çalışanlar ile kıyaslar ve bunun sonucunda elde edilen bilgilere göre örgütler ile ilgili bir yaklaşımda bulunurlar. İş ortamında çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet, çalışanların iş başarısı ve iş doyumlarının da artmasını sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Çalışanlar; görev dağılımlar, mesai saatleri, yetkilerinin devirleri, ödül dağıtım ve ücret seviyesi gibi örgütün yönetimsel kararlarının diğer çalışanlar ile karşılaştırmasının bir neticesi olan örgütsel adalet, bağlılığına etki eden önemli unsurlar arasındadır. Örneğin aynı niteliklere sahip ve benzer roller üstlenmiş olan çalışanların birbirlerinden farklı kazanımlar elde etmesi özellikle düşük kazanç elde eden çalışanların eşitliğe olan inancını düşürmekte ve örgütsel adalet algısı da olumsuz etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

1.2.4.2.6. Gözetim

Gözetim, örgütün yöneticilerince çalışanların örgütte sergiledikleri tutumları ve davranışların gözlenmesi ve bunların denetlenmesini ifade etmektedir. Örgütün yöneticileri tarafından uygulanan gözetim sistemi dostane bir yaklaşım tarzında gerçekleştirildiğinde çalışanların işe stresleri ve işe karşı olumsuz düşüncelerinin azalmasını sağlamaktadır. Nitekim çalışanları örgüte olan bağlılıkları da bu şekilde kolay bir biçimde artış göstermektedir. Bunun aksi bir durum söz konusu olduğunda çalışanların yakında yönetildiği baskıcı bir biçimde gözetimin söz konusu olduğunda, işe karşı olumsuz düşünceler, iş yapma stresinin artması, çalışanların hata yapma ihtimalleri, sorumluluklardan kaçış eğilimleri artacaktır. Çalışanların içerisinde yer aldığı iş ortamının stresli havası, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının düşmesine neden olabilmektedir (Çakır, 2001:115).

1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler de örgütsel olmayan faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş olanakları, sektörel durum, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgütsel olmayan faktörler, profesyonellik ve yeni iş fırsatlarını ele alacaktır.

Profesyonellik: Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve meslekle özdeşleşmesi, mesleki değerlerin kabulü ve içselleştirilmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Profesyoneller; kendi alanlarıyla ilgili çeşitli organizasyonlar kurarak ve seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak, yayınları takip ederek, topluluk davranışı içine girerek, sosyal sorumluluk taşır, kendi kurallarına inanır, özerklik talep ederler (Gündoğan, 2009: 39).

Profesyoneller, "kendi kurallarını koyan ve geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluğu olan, bağımsız hareket etme eğiliminde olan ve genellikle çeşitli biçimler çatısı altında birleşen bireyler" olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Yeni İş Olanakları: Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgütsel olmayan faktör yeni iş fırsatlarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, çalışanların sadece kişisel yetenekleriyle değil, aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği sektör, küreselleşme ve sosyo-ekonomik durum gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

1.2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın çıktıları üzerine yapılan çalışmalarda, bağımsız bir değişken olarak birey ve örgüt açısından bağlılığın stres, performans, geç kalma, devamsızlık, iş gücü devri, işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarını etkilediği bildirilmiştir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel hedefler kabul edilemez olduğunda, çalışanların yüksek düzeyde bağlılıkları örgütün dağılmasını hızlandırabilir. Öte yandan hedefler rasyonel ve kabul edilebilir olduğunda, verimli davranışla sonuçlanan yüksek düzeyde bir bağlılık olasılığı vardır. Bağlılık, örgütten ayrılma davranışı ile düşük

düzeyde, artan devamsızlık ve geç kalma gibi geri çekilme davranışları ile daha yüksek düzeyde bir ilişkiye sahiptir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, kendilerini örgüte bağlayacak tutuma sahip değildirler. Düşük örgütsel bağlılık düzeylerinin bireyler ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu bildirilmektedir. Bu çalışanların devamsızlık, düşük performans, geç kalma, yüksek işgücü devir hızı ve örgüte sadakatsizlik gibi düşük örgütsel bağlılık düzeyinin olumsuz sonuçlarını sergiledikleri gösterilmiştir (Randall, 1983). Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, alternatif iş fırsatlarıyla daha fazla ilgilenmekte ve iyi bir başka iş bulduktan sonra örgütten ayrılmayı düşünmektedir. Böylece bu tür çalışanların şirkete faydalı olmadığı ve aslında organizasyon içinde değersiz çalışanlar olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca düşük örgütsel bağlılık düzeyi de çeşitli kişisel-demografik özelliklerden dolayı olumsuz etkilenmektedir. Yaş olarak daha genç, kadın, evli çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Balay, 2000).

Düşük örgütsel bağlılık düzeylerinin olumsuz yönlerine ek olarak, şirketler için faydalı olan olumlu yönleri de bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, üst düzey yönetici korkularını bir kenara bıraktıkça, hata ve yanlışları açıkça dile getirme konusunda daha rahat olurlar. Bu sayede gizlenen veya kaçınılan konuları ifade edebilir ve bu konulara örgütün ilgisini çekebilirler (Somuncu, 2008). Kurum bu iç ve gayri resmi iletişim sisteminden zamanında faydalanabilirse, maliyeti yüksek olabilecek dava ve yasal düzenlemelerin üstesinden gelebilir (Mercan, 2006).

Bireyin deneyiminin yoğun olduğu ancak örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın eksik olduğu bağlılık düzeyi, orta düzeyde bağlılıktır. Orta düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, sistem tarafından yeniden şekillendirilmeye karşı çıkarlar ve birey olarak kimliklerini korumaya çalışırlar. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütle özdeşleşmeye ve kişisel değerlerini korumaya devam ederken, örgütsel değerlerin tümünü olmasa da bazılarını kabul eder ve örgütün taleplerini karşılar. Ayrıca, orta düzeyde bağlılık her zaman olumlu sonuçlara yol açmayabilir. Bu düzeyde bağlılığa

sahip çalışanlar, topluma karşı sorumlulukları ile örgüte bağlılıkları arasında bir çatışma yaşarlar. Bu da örgütün kararsız kalmasına ve verimsiz çalışmasına neden olabilir (Bayram, 2005). Yüksek bağlılık düzeyinde, çalışanlar örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlıdırlar. Yüksek düzeyde bağlılık, çalışana meslekte başarı ve maaştan doyum sağlarken, çalışanı kendisine daha fazla yetki devrederek ödüllendirir ve sadakati karşılığında daha yüksek pozisyonlara terfi ettirir (Balay, 2000).

Bağlılığı yüksek bireyler örgütün en değerli üyeleridir. Bu çalışanlar işin kendisinden, organizasyondaki geleceklerinden, denetimden, meslektaşlarından ve maaşlarından oldukça memnundurlar. Sadece kendilerini mutsuz, hayal kırıklığına uğramış hissettiklerinde veya örgütün amacı ve kültürü değiştiğinde ya da işten memnun olmadıklarında, yetersiz ödüllendirildiklerinde veya yetersiz hissettiklerinde işten ayrılırlar. Devamsızlıkla ilgili olarak; bu bireyler bir sağlık sorunu olmadıkça genellikle devam etmektedirler (Mercan, 2006).

Yüksek düzeyde bağlılık, zaman zaman çalışanın gelişimini ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlar. Bu da yaratıcılığı ve yeniliği bastırır ve gelişmeyi engeller. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın dağılması, meslek dışı ilişkilerde aşırı stres ve gerginlik, zorunlu uyum, insan kaynaklarının verimsiz kullanılması ve örgüt adına bileşik suçların işlenmesi gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Mercan, 2006).

1.2.5.1. Performans

Örgütsel bağlılık ele alındığında öncelikle ön planda tutulan konu örgütsel bağlılığın performansa olan etkisidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütün amaçları ve hedeflerine yönelik hizmet etme durumu örgütsel bağlılığı düşün olan çalışanlara göre daha fazla emeğin ve çabanın harcandığı ileri sürülmektedir. Nitekim söz konusu durum çalışanların örgütün amaçları ve hedeflerini içselleştirmeleri ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için performanslarının yükselmesi gerekliliği algısı ve isteği ile çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Balay, 2000:34).

Çalışanların örgütsel amaçlar ile özdeşleşerek bağlılıklarının geliştirilmesi, iş gücü devrinin azalması ve performanslarının da yükselmesini sağlamaktadır (Porter

vd., 1974: 603). Fakat bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli araştırmalar bu ilişkinin zayıf olduğunu ileri sürmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 184). Bu ilişkinin zayıf olarak değerlendirilmesinin nedenleriyse, ekonomik şartlar, beklentiler, ailevi zorunluluklar olarak ifade edilmektedir.

Performans üzerinde örgütsel bağlılığın zayıf olmasının bir başka nedeni ise örgütsel bağlılık ile yöneticiye olan bağlılığın aynı kapsamda olmasıdır. Yöneticiler için performansın ne düzeyde önemli olduğu ve performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesinde adil şekilde davranılması örgütsel bağlılık ve performansın artmasını sağlamaktadır (Becker vd., 1996: 477).

Ele alınan çeşitli araştırmaların genellikle vurguladığı örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiye ilişkin elde edilen bulgular, beklenenden farklı bir biçimde bu iki değişken arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde güçlü olmadığını belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 95). Buna göre çeşitli nedenler ile örgüt üyeliğinin sürdürmeyi isteyen çalışanların bunu sağlaması için sarf ettikleri çabanın az da olsa performansı olumlu şekilde etkileyeceği tahmin edilmektedir (Yağcı, 2003: 45).

Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ele alınan çeşitli araştırmalar kapsamında birbirinden farklı sonuçların olmasına karşılık çalışanların olumlu iş tutumlarına sahip olmasının olumlu iş çıktılarını sağlaması düşüncesi örgütsel bağlılık ile yüksek performansın ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Sığrı, 2007: 267).

1.2.5.2. Stres

İş stresi ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkiyi ele alan çeşitli araştırmaların sonuçları kapsamında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla iş stresi yaşadığı belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 99; Mathieu ve Zajac, 1990: 186). Örgütün belirlenen amaçlarına katkıda bulunmasının gerektirdiği çaba ve örgütle bütünleşme sonucunda ortaya çıkan örgütsel zorluklar, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda iş kaynaklı stresi artırmaktadır. Söz konusu bu durumun kaynağında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütle ilgili konularda sergilediği yüksek duyarlılık yer almaktadır. Çalışanlarda meydana gelen stres zaman içerisinde fiziksel ve psikolojik anlamda

sağlık sorunlarını da meydana getirebilmektedir. Bu durum ise çalışanların iş tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılma gibi durumların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Jamal, 1990: 734).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olması onları ailesel ilişkileri ve sosyal yaşamlarında da stres ve gerginlikler yaşamasına da sebep olmaktadır. Örgüte karşı aşırı bağlılık gösteren çalışanlar, işlerini hayatında en ön plana almakta ve diğer sorumluluklarını da geri plana atmaktadır. Bu durum ise aile ilişkilerini ve dost ilişkilerinin sınırlanmasına yol açabilmektedir. Neticede örgütsel bağlılık ve çalışanların diğer sorumluluklarının çatışma içerisinde olması çalışanları yüksek düzeyde stresle mücadele etme zorunluluğuna sokabilmektedir (Güçlü, 2006: 22).

Örgütsel bağlılıkla iş stresi arasında önemli düzeyde davranışsal ilişkiler vardır. Öte yandan demografik değişkenler de ele alındığında örgütsel bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma niyetinin ve iş tatmininin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir (Gül vd., 2008: 3).

1.2.5.3. Devamsızlık

Devamsızlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında çalışanların devamsızlığının örgütsel bağlılığın artmasıyla azaldığı görülmektedir. Buna karşı çeşitli araştırmalar ise bu ilişkinin tahmin edilenin aksine çok da güçlü olmadığını belirtmektedir. Söz konusu çalışmalar, bağlılığın devamsızlığını etkilediğini kabul eder ve çalışanların devamsızlıklarına etki eden diğer unsurların da varlığını ileri sürmektedir. Öte yandan örgütte kalmayı sürdürmek isteyen çalışanların bu istekleri düşük olan çalışanlara göre devamsızlıklarının önemli düzeyde düşük olduklarını ileri süren araştırmalar da mevcuttur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 60). Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların bağlılık düzeyleri az olan çalışanlara göre daha az düzeyde işe devamsızlık yaptıkları ileri sürülmektedir. Örgütte kalma isteği düşük olan çalışanlardan meydana gelen bir grubun diğer iş görenlerin yer aldığı gruba göre devamsızlık yapma ve örgüt üyeliğini bitirme gibi davranışları sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 22).

1.2.5.4. İş Gücü Devri

Çalışanların örgütün çıkar ve değerlerini korumasına dayalı örgütte çalışmayı sürdürmek istemeleri örgütsel bağlılık kavramının temelinde yatmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütün amaçlarına erişmek için katkıda bulunacak tutum ve davranışlar ele almaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 184). Bu bağlamda ele alınan çalışmalar, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükselmesi ile iş gücü devir durumunun azalacağını ileri sürmektedir (Balcı, 2003: 28).

İş gücü devir oranının üzerinde örgütsel bağlılığın önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre yaş ve devir gücün arasındaki ilişki ters oranlıdır. Yaşın artması iş gücü devir oranında da azalmaların yaşanmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlara düşük ücret önerisinde bulunan örgütlerde iş gücü devir oranının daha yüksek düzeyde olması, iş gücü devrinin diğer unsurlarının etkisini belirtmektedir (Mowday vd., 1982: 167).

İş gücü ile bağlılık kapsamında ele alınan çalışmalar yetersiz gözetim biçimi, kariyer ve terfi imkânlarının sunulmamış olması, örgüt ya da ilgili departmanların tekrarlan yapılanması ve özel hayatta meydana gelen değişiklikler gibi çeşitli farklı unsurun çalışanların iş gücü devrinde etkin olduğu ileri sürülmektedir (Zahra, 1984: 17).

1.2.5.5. İşe Geç Gelme

İşe geç gelme; çalışanların örgütle görüş birliğine varmaması işe mesai saatinden daha geç işine başlamasıdır. Belirli zaman periyodu kapsamında takip edilen mesai saatleri, işe geç saatlerde gelindiğinde günlerin sayısının o zaman periyodunda yer alan iş gücüne bölünmesiyle işe geç gelme oranı ortaya çıkabilmektedir. Mesai saatinden sonra işe gelme durumu değerlendirildiğinde çalışanların; işe gidilen araçların bozulması, olumsuz hava koşullarının ve sağlık durumlarından etkilenmesi ile istenmeyen nedenler ile işlerine geç kalmalarına dikkat edilmektedir. Olumsuz şartların yanı sıra sorumluluk bilinçleri yüksek düzeyde olan çalışanların işe zamanında başlaması beklenmektedir (Çakır, 2001: 176).

1.2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Reichers'a (1985) göre, bireyler farklı bağlılık aşamalarının gelişimine bağlı olarak farklı bağlılık seviyelerine sahiptir. Kabaca, angajman seviyeleri aşağıda ayrıntıları verildiği gibi üst, orta ve alt angajman seviyeleri olmak üzere üç seviyeye ayrılabilir:

- Daha yüksek düzeyde bağlılık: yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık, kuruluşun amaç ve değerlerinin güçlü bir şekilde kabul edilmesini ve kuruluşta kalma girişiminde bulunma eğilimini ifade eder.
- Orta düzeyde bağlılık: Orta veya kısmi düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin makul bir şekilde kabul edilmesini ve örgütte kalma girişiminde bulunma eğilimini ifade eder.
- Düşük düzeyde bağlılık: Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin kabul edilmemesi ve örgütte kalma girişiminde isteksizlik anlamına gelir.

Blau ve Boal (1987), sigorta çalışanlarını incelemişler ve daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha az devamsızlık ve işten ayrılma olduğu sonucuna varmışlardır. Porter ve diğerleri (1974), daha düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanların meslektaşlarından ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu bildirmektedir. Meyer ve Allen (1997) ayrıca, yakın çalışma gruplarıyla daha iyi bir ilişkiye sahip olan çalışanların, tüm işletmeye daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini iddia etmektedir. Meyer vd. (1993), çalışanların yaşı ile bir yandan örgütle geçirdikleri zaman ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

1.2.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Yaklaşımları

Farklı çalışmalar, örgütsel bağlılığın örgütsel çevrede daha büyük bir deneyimin genel bir keşfi olarak ifadesinin örgütsel davranışta ve insan kaynaklarının korunmasında gerekli olduğunu göstermektedir. Bu kavram, organizasyonlarda insanlara ve onların çalışmalarına yaklaşımı ifade eder. O' Reilly (1989: 20), "bağlılığın ne olduğunu ve nasıl geliştiğini anlamak, bağlılığın altında yatan psikolojisini anlamaktır, böylece çalışanlar arasında böyle bir bağlılığı

geliştirmek için sistemlerin nasıl tasarlanacağını düşünebiliriz"; bu nedenle bağlılığı yönetmek için örgütlerin önce bağlılığı anlaması gerektiğini belirtir. O'Reilly daha sonra örgütsel bağlılıkların geliştirilmesi için aşağıdaki gibi üç aşama önerir:

- Uyum Aşaması: Uyum aşaması, çalışanların başkalarının etkisini kabul etmesi ve başkalarından ücret veya terfi şeklinde yararlanabilecekleri faydayı ifade eder. Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna uygundur.
- Tanımlama Aşaması: Tanımlama aşaması boyunca, çalışanlar kendilerine bir kimlik verdiği için kuruluşla tatmin edici bir kendi kendini tanımlayan ilişkiyi korumanın etkisini kabul eder. Örgütsel bağlılığın normatif boyutuyla uyumludur.
- İçselleştirme Aşaması: Örgütsel bağlılığın geliştirilmesindeki bu son aşama, çalışanların örgütün değerlerinin kendi değerleriyle uyumlu olduğunu fark etmesiyle oluşur. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutuyla uyumludur.

Arnold (2005), iş güvenliği ve terfi sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmanın geleneksel yolunun birçok kuruluşta etkinliğini kaybettiği konusunda uyarmaktadır. Kuruluşlarda hedef belirleme ile çalışanların işyerine bağlılığını artırma arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayılmaktadır. Bu bağlılık aynı zamanda çalışanların olumlu davranışlarını geliştirecek ve bu da onların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Bashir ve Ramay (2008), Pakistan'daki BT profesyonellerinin örgütsel bağlılığının en belirleyici değişkenleri arasında kariyer fırsatları, iş-yaşam politikaları ve iş özelliklerini araştırmıştır.

Çalışmaları, BT profesyonellerinin kendilerine organizasyonel ve profesyonel hiyerarşide yükselme şansı sağlayan kariyer fırsatlarını aradıklarını ve iş-yaşam çatışmasının birçok çalışanın hayatını rahatsız ettiğini; ancak üçüncü değişken olan iş özelliğinin örgütsel bağlılıkla herhangi bir ilişkisinin olmadığı kanıtlanmıştır. Bununla birlikte, Dessler (1980), çalışanlarda örgütsel bağlılığın yaratılması ve geliştirilmesi için sekiz adımı açıklar ve bunlar şunları içermektedir:

- İnsan değerleri: Kuruluşun en başından beri arzu ettiği değerlere sahip kişileri işe alması gerektiği anlamına gelir. Bu seçim, farklı mülakatlar yapılarak hayata geçirilebilir.

- İki yönlü iletişim: Yöneticilerin ve çalışanların, çalışanlara görüşlerini cömertçe ifade etme fırsatı veren, önyargısız ve adil davranışı motive eden yakın bir iletişimden keyif almaları gerektiği konusunda ısrar eder; bu önlemler yeterli ve nihai olmasa da başlamak gerekir.
- Topluluk: Çalışanların değerlere, hedeflere, becerilere göre homojenleştirilmesini, homojen olmayanların elenmesini ifade eder; küçük çalışma ekipleri oluşturarak yapabilir, çalışanları iş rotasyonu ile motive etmek ve dini veya ritüel bir teşvik uygulamaktadır.
- Emniyet veya güvenlik: Emniyet ve emniyet, çalışanların örgütsel bağlılığı ile yakın ilişki içindedir. Güvenliğin farklı ekonomik, sosyal, aktif ve psikolojik boyutları vardır.
- Aşkın meditasyon: Çalışanların inanmak için bazı değerlere ve bağlılık etmek için bir misyon duygusuna ihtiyaçları olduğuna işaret eder.
- Değere dayalı işe alma: Bu, becerilere salt bir vurgu değil, aynı zamanda bireyin değerleri ve deneyimleridir. Ayrıca bunların kuruluşun ihtiyaçları ile tutarlı olmasına işaret eder.

• Zor taraf ödülü uygulamaktır: Çalışanları motive eden diğer yumuşak türlerin yanı sıra hediye, kredi gibi ödüllerin verilmesi ve bazı kolaylıkların zamanında sağlanması anlamına gelir.

• Gerçekleştirme: Gerçekleştirme, çalışanların olabilecekleri gerçekleştirmelerini kolaylaştıran yukarıdaki yedi adım üzerine inşa edilmiş son adımdır. Sonuç olarak, farklı düzeylerde bağlılığın çalışanlar ve örgütler için hem olumsuz hem de olumlu sonuçları ve etkileri olabileceğini hatırlatır. Bu nedenle, yöneticiler ve sorumlu diğerleri, tüm çalışanlarda örgütsel bağlılığı geliştirmek için tüm koşulları ve gereksinimleri bir kerede sağlayamazlar. Bununla birlikte, kuruluşun statüsüne ve stratejisine bağlı olarak, yukarıdaki düzenlemelerin bazıları, kuruluşa istenen disiplini ve kontrolü uygulamak için uyarlanabilir.

Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişki hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların önemli ilgisini çekmiştir. İki değişkene olan ilginin çoğu, bu kavramların kuruluşun performansı üzerinde bir etkisi olabileceğini iddia eden önceki çalışmaların sonuçlarına dayanmaktadır.

Örgüt kültürü ve bağlılık, örgüt kültürünün çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltmeye yardımcı olabileceğini gözlemlemiştir (Williams vd., 2007: 151). Aynı zamanda bazı araştırmalar, kültürün tek başına çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olmadığını kanıtlamaktadır (Steyrer vd., 2008: 368). Ancak liderlik, refah, destek mekanizmaları ve insan kaynakları uygulamaları gibi diğer faktörlerin yardımıyla kültür, çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltmeye yardımcı olabilir (Mathis ve Jackson, 2011).

Ali ve Baloch, (2009: 269) farklı örgüt kültürlerinin, çalışanların örgütlerine karşı farklı türlerde bağlılık geliştirme eğiliminde olduğundan bahsetmiştir. Araştırmaların çoğu, kültürün belirli bir üye bağlılığı tarzına sahip olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, memnuniyet düzeylerinin yükselmesine yardımcı olur ve vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Erkutlu ve Chafra'ya (2016: 321) göre, örgüt kültürünün başarılı bir şekilde uygulanması ve değişim girişimi, bireyleri değişim için gerekli eylemlere bağlayarak kendini değişim taahhüdü üzerinden yapabilir.

Örgütsel kültürel çalışmalarda, Cameron ve Quinn, (2006), rekabet eden değerler modeli de örgütsel kültürel değerlerin tanımlanmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu bağlamda, rekabet eden değer bağlamını kullanan bir araştırma, kadroların hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültür türleri üzerinden klan kültürünü esas olarak örgütün çalışanlarına karşı olumlu ve davranışsal tutumu nedeniyle istediğini bulmuştur (Berrio, 2003: 410). Marchalina'ya (2018: 2) göre, örgütsel kültür, örgütsel sonuçlarda ortaya çıkan örgütsel bağlılık üzerindeki kritik etkiyi içermektedir. Sunarsih ve Mashithoh'a (2016: 202) göre, bir organizasyondaki örgüt kültürünün işlevlerinden biri, bir karakterin ihtiyaçlarından daha önemli bir şeye bağlılığın gelişmesini sağlamaktır.

Örgütsel bağlılık ile personel performansı arasındaki ilişki kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansı iyileştirmede olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Naveed ve diğerleri, 2014:88). Nikpour (2017: 71), örgüt kültürü, çalışanın örgütsel bağlılığı ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilerin teorik olarak açıklığa kavuşturulduğunu ve daha sonra incelendiğini tespit etmiştir.

1.2.8. Örgütsel Bağlılığın Faydaları

Çalışan kendini bir organizasyona adadığında hem birey hem de organizasyon için birçok olumlu sonuç elde edilebilir. Çalışan için sahip olduğu faydalardan biri, çalışanın refahını etkileme potansiyeline sahip olmasıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299). Ayrıca çalışanın iş tatminini artırdığını göstermiştir (Vandenberg ve Lance, 1992; Shahid ve Azhar, 2013: 253).

Kuruluş, kendini adamış çalışanlardan çeşitli şekillerde yararlanabilir. Geniş bir ölçekte çalışanlar, bir organizasyonun etkinliğini etkileme potansiyeline sahiptirler (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299). Çalışanların ciroyu düşürerek örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Allen ve Meyer, 1990: 1). Aynı derecede önemli olan Shahid ve Azhar (2013: 253), kendini adamış çalışanların mükemmel sistemler olmadan bile işleri yürütebileceğini ve organizasyonlarda daha yüksek verimlilik için gerekli olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütün ilişkilerinin ve performansının iyileşmesiyle sonuçlanmalıdır (Rylander, 2003: 142). Özellikle yararlı örgütsel bağlılığın, örgütsel performans ölçümleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Wright ve diğerleri, 2005: 431). Çalışmalarında altı performans ölçütü kullandılar. Bunlar işçi tazminatı, kalite, küçülme, üretkenlik, işletme giderleri ve karlılıktı. Tüm bu örgütsel performans ölçümleri ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardı (Wright ve diğerleri, 2005: 426-431.) Ancak, bu ikisi arasındaki nedensellik hakkında kesin bilgi için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Başka bir deyişle, hangisinin diğerinin gerçekleşmesine neden olduğu konusunda bazı şüpheler bulunmaktadır (Mayer, 2007: 47). Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların bir meta-analizini yaptıktan sonra, alternatif arama niyeti, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi örgütsel bağlılığın sonuçlarının iş performansı ve geri çekilme davranışı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 174). Bu nedenle, sadece çalışanlar işlerini daha iyi yönetmekle kalmayacak, aynı zamanda organizasyondan ayrılma olasılıkları da daha düşük olacaktır.

1.2.9. Örgüt Vatandaşlığı

Örgütler yeni teknolojilerden, yeni yönetim sistemlerinden ve yeni bilgi teknolojilerinden yararlansalar da örgütsel başarıyı sağlayan temel faktör insan kaynaklarının kalitesidir. Bugünün kuruluşları, işlerini belirlenen gerekliliklerin ötesinde gerçekleştiren ve kurumsal uzun ömürlülük arayan çalışanlara ihtiyaç duyuyor. Son yıllarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında geniş çapta araştırılan bir kavram haline gelmiştir.

ÖVD'nin geçmişi 1930'lara dayanmaktadır ve ilk olarak Chester Barnard tarafından kullanılmıştır. Barnard, The Functions of the Executive'de örgütlerde formel yapı ve kontrol gerekli iken, gönüllü iş birliğinin de gerekli olduğunu belirtmektedir (Demirci, 2018). Barnard, gönüllü iş birliğini; bireysel olarak çalışanların yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme arzusu olarak tanımlar. Ona göre örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi rol davranışı dışındaki ekstra rol davranışlarını içerir ve örgüt üyelerinin örgüt adına iş birliği yapmaya istekli olması gerektiğini vurgular. (Kaya, 2013).

Barnard'ın çalışmasıyla ilgili olarak, Roethlisberger ve Dickson tarafından yapılan bir başka örgütsel vatandaşlık çalışması vardır. Roethlisberger ve Dickson, 1939'da yayınlanan Management and Labor'da resmi ve gayri resmi organizasyon yapıları arasında ayrım yapmaya çalıştı; gayri resmi yapının, organizasyonun her kademesinde iş birliği için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. İş birliği ve resmi olmayan yapı, Roethlisberger ve Dickson'ın iddia ettiği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturur. Diğer bir yazar çifti olan Katz ve Kahn, 1966'da yayınlanan "Social Psychology of Organizations" adlı çalışmaları ile örgütsel vatandaşlık çalışmalarına katkıda bulunurlar (Demirci, 2018).

1970'lerin sonlarında, örgütsel vatandaşlık davranışı, kendiliğinden destekleyici ve yenilikçi davranışın yanı sıra işlevsel tatmin ve performans ilişkisini tanımlayan Dennis W. Organ tarafından sunulmuştur (Zeyada, 2018). 1980'lerde, örgütsel vatandaşlık davranışı, Bateman ve Organ (1983) gibi diğer çalışmalarda da incelenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütler ve bireyler için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları hem çalışanlara hem de kuruluşlara

çeşitli faydalar sağlamaktadır. ÖVD'nin önemi, personel ve departmanlar arasında karşılıklı bir ilişkiler modeli oluşturarak genel performansa katkısından kaynaklanmaktadır. Uyum ve birlik, planlama, problem çözme ve diğer sorumluluklar daha verimli olduğu için denetçilerin işlerini yapma yeteneklerini geliştirir (Demirci, 2018). Mackenzie ve ark. (1998, s. 87-88), örgütlerde örgütsel davranışın önemli olmasının üç nedeni olduğunu belirtmektedir.

İlk olarak, çalışanların terfi ve ücret belirleme performans değerlendirmelerinde bu davranıştan kaynaklanan performans göz önünde bulundurulur. Araştırma (Podsakoff vd., 2009), ÖVD'nin çalışanların performans değerlendirmelerini ve yöneticilerin ilgili kararlarını etkilediğini göstermektedir. Yöneticiler, ÖVD sergilemeleri için çalışanlarına herhangi bir güç veya yaptırım uygulamaz. Aynı şekilde, çalışanlar da ÖVD'lerinin bir sonucu olarak sistematik bir ödül beklemezler. Ancak yöneticiler, çeşitli insan kaynakları uygulamalarında bu davranışları dikkate alarak doğrudan veya dolaylı olarak ödüller sunar. Bu nedenle ÖVD, örgütsel sonuçlar, ürün kalitesi, verimlilik ve uzun ömür ile ilişkili büyük bir olumlu etki ile çalışan performansının kritik bir unsuru olarak kabul edilir (Podsakoff ve diğerleri, 1997). İkincisi; ÖVD, kuruluşların başarısına ve etkinliğine katkıda bulunur. Çalışanların ÖVD'si arttıkça iş başarısı da artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, uzun vadede örgütlerin genel verimliliği üzerinde derin olumlu etkiye sahiptir. Organ (1988) da ÖVD'nin insanları içsel olarak motive ederek başarı, yeterlilik ve aidiyet duygularına katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

1.3. İşgören Performansı

Bu başlık altında çalışan performansı kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda performans, performansın boyutları, çalışan performansı, performans değerlendirme başlıkları oluşturulmuştur.

1.3.1. Performans

Performans kavramı, bir kişinin, grubun veya işletmenin nicelik ve kalite açısından neler başarabileceğinin bir göstergesidir (Tınaz, 2005: 77). Başka bir tanıma göre; performans, bir çalışanın işini yaparken beklediği davranış ile gerçekte yaptığı davranış arasındaki ilişkinin bir işlevidir (Argon ve Eren, 2004: 224). En

genel tanımı ile performans "çalışanın istenen süre içinde görevlerini yerine getirmesinin bir ölçüsü" şeklinde dile getirilebilir (Ergun-Özler, 2013: 111).

1.3.2. Performansın Boyutları

İşletme literatürüne bakıldığında performansın;

- Etkenlik
- Verim ve girdilerden yararlanma,
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma hayatının sahip olduğu kalite
- Karlılık ve bütçeye uygunluk olmak üzere yedi boyut olarak ele alındığı görülmektedir.

1.3.2.1. Etkenlik

Etkenlik, örgütteki belirli hedeflere ve stratejik hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerden kaynaklanan belirtilen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyini ifade eden bir performans ölçümüdür. Ayrıca, örgütün hedeflerine ulaşma derecesini gösterdiği için genel bir performans göstergesi şeklinde de dile getirilebilir (Şentürk, 2005). İş dünyasındaki sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarından, teknolojik altyapıdan ve hatta dış çevre ile etkileşimden etkilendiğinden, genel performansı yansıtan en önemli parametre olarak ifade edilebilir. Verimlilik yöneticilere iki önemli fırsat sunar: Kaynakların mevcut koşullarda tam olarak kullanılmasını sağlamak ve iç ve dış kısıtlamalardan kurtularak ideal potansiyele ulaşmak.

Etkinlik aşağıdaki formülle gösterilebilir (Bingöl, 2004: 147):

$$\text{Etkenlik} = \frac{Gerçekleşen\ Çıtkı\ (Sonuç)}{Beklenen\ Çıktı\ (Sonuç)}$$

Bu formül kapsamında çıktı yerine üretim değerleri alındığında ise üretim etkenliği, kar miktarı konulduğunda ekonomik etkenliğin ölçümü gerçekleşmektedir (Bingöl, 2004: 147).

1.3.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Kaynakların verimliliği ve kullanımı, işletmelerin bir ürün veya hizmet üretme sürecinde kaynaklardan ne ölçüde yararlandıklarını veya bu kaynakları nasıl kullandıklarını gösteren bir verimlilik ölçümüdür. Verimlilik, hedefler ve sonuçlar değil, kaynak ve araçlardır. Etkili bir şekilde yapılan şeyin en az kaynak, en düşük maliyet ve en az kayıpla en iyi şekilde yapıldığına inanılmaktadır. "Şimdi neredeyiz?", Bu boyutta ürün ve hizmetlerin kullanım düzeyini gösterecek olan "nasıl daha iyi olabiliriz" vb. soruların cevapları aranmaktadır (Bingöl, 2004: 147-148; Oraman ve Erbay, 2000).

Bir işletme etkili olmasına rağmen verimli olabilir veya verimli olmasına rağmen etkili olmayabilir veya hem etkili hem de verimli olabilir. İşletmeler çok aktif olmalarına rağmen verimliliklerinin düşük olması veya verimliliklerinin yüksek olmasına rağmen yanlış yapmaları, diğer bir deyişle verimliliklerinin düşük olması nedeniyle iflas edebilirler. Bu nedenle, verimlilik ne kadar yüksek olursa olsun, yaptıklarının işletmenin hedeflerine katkısı yeterli değilse, uzun vadede hayatta kalma şansı düşüktür. Başarının temeli verimlilik olsa da başarıyı pekiştiren faktörler verimliliktir. Girdilerin verimliliği ve kullanımı aşağıdaki formüllerle gösterilebilir (Bingöl, 2004: 148-149):

$$\text{Verim} = \frac{Tüketilmesi\ beklenen\ kaynaklar\ (Yararlı\ Girdi)\ x\ 100}{Tüketilen\ (Kullanılan)\ Kaynaklar}$$

$$\text{Yararlanma Oranı} = \frac{Gerçek\ Girdi\ (Tüketilen\ Kaynaklar)\ x\ 100}{Kullanılabilir\ Girdi\ (Potansiyel\ Kaynaklar)}$$

1.3.2.3. Verimlilik

Verimlilik, çıktıların girdilere oranı olarak tanımalanbilir. Daha geniş anlamda, elde edilen sonuç ve faydaların bu sonuç ve faydalara ulaşma çabalarına, fedakarlıklarına ve harcamalarına oranı olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2012: 129). Verimlilik aşağıdaki formulle gösterilebilir (Bingöl, 2004: 151):

$$\text{Verimlilik} = \frac{Çıktı}{Girdi}$$

Günümüzde işletmeler sadece ekonomik özellikleriyle değil, farklı özellikleriyle de yakından incelendiğinden verimlilik tanımı değişmeye başlamıştır. Bu yeni tanımda ürün ve hizmet kalitesindeki artış, çevreye ve doğaya saygı, iyi

yaşam koşulları sunma gibi özellikler de verimlilik kapsamında ele alınmaktadır. Dolayısıyla verimlilik kavramı tüm üretim, ekonomik, örgütsel, teknolojik ve çevresel özellikleri kapsayacak şekilde genişlemiştir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

1.3.2.4. Kalite

Kalite, kaynakların verimli kullanılmasını, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve dolayısıyla kamusal sorumlulukları olumlu şekilde karşılayan ürünlerin geliştirilmesini sağlayan performans boyutudur. Rekabet ortamında kalitenin özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli olduğu dile getirirlebilir. Müşteri memnuniyeti bağlamında;

- Güvenilirlik,
- Dayanıklılık,
- Kullanışlılık,
- Estetik vb. özellikler kalite göstergeleridir (Bingöl, 2004: 152-153; Oraman ve Erbay, 2000).

İşletmelerde kalite güvencesi geçmişten günümüze evrimleşmiştir. Sanayileşmenin ilk aşamalarında, birinci düzey liderlerin gözetiminde bir görevdi. Daha sonraki dönemlerde ise "nihai ürünün kontrolü" yapılarak kalite açısından önemli bir adım atılmıştır. Böylece müşteriye kusurlu ürün sevkiyatı önemli ölçüde azaltılmıştır. Yüksek kalite, firmaların pazar paylarını artırarak daha fazla kâr elde etmelerini sağlamıştır (Bingöl, 2004: 153).

1.3.2.5. Yenilik

Yenilik (inovasyon), iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, talep ve fırsatlara başarılı bir şekilde cevap verebilmek için teknoloji, ürün, hizmet, yönetim ve politikalar açısından yapılan değişiklikleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Bingöl, 2004: 155). Şirket performansı açısından oldukça önemli bir konu olan yenilik, eski gereksinimlerin daha iyi karşılanması ve yeni gereksinimlere yanıt verilmesi olarak ifade edilebilir. Yenilik çalışmaları;

- Ürün ve hizmet yenilikleri
- Üretim süreci veya üretim yöntemleri ile yenilik
- Kullanım yenilikleri

- Pazar yenilikleri şeklinde oluşmaktadır (Oraman ve Erbay, 2000).

Güçlü rekabetin olduğu günümüzde, yenilikçi olmayan işletmeler hantal olmaya devam etmektedir. Söz konusu bu işletmeler çevrelerini kabul etmekte, değişen ihtiyaçlara cevap vermekte ve lider olmakta zorlanırlar. İnovasyon anlayışı sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı kalmamalı, iş adamlarının çalışma ortamına ve yaşam kalitesine de yansımalıdır. Firma liderlerinin ve çalışanlarının inovasyondan sorumlu olduklarını hissetmeleri önemlidir. İnovasyon yapan yöneticiler, iş hayatında yaratıcılığı, yeni fikirleri, değişimi, iş birliğini ve geliştirici eğitimleri desteklemek zorundadır (Bingöl, 2004: 155-156).

1.3.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi; fiziksel çalışma ortamına, ücretlere, iş kültürüne, iş birliği koşullarına, iletişime, bağımsızlığa, bilgi ve becerilerin gelişimine, karar alma süreçlerine katılıma vb. bağlıdır. Bunun yanı sıra çalışma yaşamı kalitesi çeşitli sistemik olaylarla ilgili düşünce ve davranışları tanımlar (Bingöl, 2004: 156). Çalışma yaşamının kalitesi, özellikle modern işletme yönetiminde bir verimlilik ölçüsü olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüzde çoğu işletmede kabul edildiği gibi, çalışma hayatı ne kadar iyi olursa, çalışan memnuniyeti ve kârlılığı da o kadar yüksek olacaktır (Oraman ve Erbay, 2000).

Çalışma yaşam kalitesini artırmak için çalışma saatleri, molalar, vardiyalar, esnek çalışma saatleri, iş genişletme, ekip çalışması vb. hususlarda düzenlemelerin yapılmasını içermektedir. Böylece çalışma koşullarından kaynaklanan psikofiziksel yükü azaltmaya çalışılmaktadır. Günümüz rekabet ortamında bir işletmenin başarılı olabilmesi için ürün, müşteri ve çalışan üç ana faktör olarak ele alınmalıdır (Bingöl, 2004: 156).

1.3.2.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kârlar "artı satışlar ve maliyetler arasındaki fark" olarak ifade edilebilir ve kârlılık "periyodik kârı satış hacmine bölerek elde edilen oran" olarak ifade edilebilir. Kâr, firmanın kararlarının nedeni olmak zorunda değildir. Kârın bir sebep değil, bir sonuç olduğu anlaşılmalıdır. Bu, bir işletmenin aldığı kararların ve uyguladığı uygulamaların geçerliliğini gösteren bir sonuç olarak görülmelidir. Şirketler bu kaynağı geleceklerini güvence altına almak, gelecekteki eylemlerini

genişletmek ve geliştirmek için kullanırlar (Bingöl, 2004: 157). Kârlılık; maliyet, satış, üretim, ürün, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi unsurlar ile birlikte ele alınmalıdır (Oraman ve Erbay, 2000).

1.3.3. Çalışan Performansı

Performans, üretim miktarı, üretim kalitesi, üretimin zamanında olması, işte bulunma, bitmiş işin verimliliği ve tamamlanmış işin etkinliği ile ilişkilidir (Mathis ve Jackson, 2009).

Aguinis (2009), performans kavramının sadece çalışanın davranışından elde edilen sonuçları değil, aynı zamanda davranışın kendisini de içerdiğini açıklamıştır. Performans genellikle bir katılımcının organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma derecesi olarak tanımlanır. Çalışanlar anahtar kaynaktır. (Luthans ve Stajkovic, 1999) (Macky ve Johnson, 2000), bireysel çalışanların performansının iyileştirilmesinin örgütsel etkinliği de artırabileceğini öne sürmüştür. (Deadrick ve Gardner, 1997), Çalışan performansı, aşağıdakiler için başarıların kaydedilmesi olarak tanımlanabilir. Darden ve Babin (1994) ise çalışanların performansının çalışanın yeteneklerini ve üretkenliğini belirlemek için birçok organizasyonda kullanılan bir sıralama yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. Böylece çalışanların düşük performansı, artan tüketici geri bildirimi ve marka değişimi ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca Campbell (1990) performansı davranış olarak tanımlamaktadır. Çalışanın yaptığı bu. Bu kavram performans ve sonuçlar arasında ayrım yapar. Sonuçlar, bir çalışanın performansının sonucudur, ancak aynı zamanda diğer faktörlerin de ürünüdür.

Performansı birkaç değişken belirler; bu tür değişkenler genel performans belirleyicileri olarak kategorize edilebilir. Örneğin, personel nitelikleri, personel performansını iyileştirmede uzun bir yol kat edecektir. Personel belirli bir yeterlilik derecesine ulaşmak için hazırlanır, geliştirilir ve nitelikli hale getirilirse, çalışanın çalışma yeteneği diğer her şeyi geliştirecektir. Ayrıca deneyim, çalışanların performansını artırabilecek önemli bir avantajdır. Yılların deneyimi ne kadar uzun olursa, performans standardı o kadar yüksek olur. Demokratik ve otokratik denetim modellerinin uygulanması, çalışanların farklı davranışları göz önüne alındığında farklı sonuçlar doğuracaktır. Performans için önemli bir risk oluşturabilecek bir diğer

husus, çalışma ortamıdır. Örneğin iş yeri güvensiz olduğunda, çalışanların hayatlarını tehdit edebilir. Koruyucu ekipman ve sağlıklı bir çalışma ortamı kullanmak, çalışanların maruz kaldığı riskleri en aza indirebilir. Ücret paketi kritik performans belirleyicisidir. Tazminat olmadan, performans düzeyi yetersiz olacaktır; mali veya mali olmayan teşviklerin çeşitli motivasyon düzeyleri olabilir ve bu nedenle performansı etkiler. Ekipman ve araçlar gibi faktörler de bireyin performansını iyileştirebilir (Aguinis, 2009).

1.3.3.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların performansları olumlu ya da olumsuz yönde birçok faktörden etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanlar için her zaman aynı performansı sergileme gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Beklenen performansa ulaşmak amacıyla örgütlerin çalışanlarının performanslarına etki eden aile ve arkadaş ilişkileri, sağlık durumları gibi her türlü unsuru ön plana alması gerekmektedir ve bu durumlarda da çalışanlarına gereken desteğin verilmesi sağlanmalıdır (Uludağ, 2016: 78). Çalışanların performanslarında örgütsel bağlılık, örgütte hâkim olan iklim, örgütün kültür yapısı, motivasyon, kurumsal destek gibi psikolojik unsurların yanı sıra örgütsel görevlerde kullanılan fiziksel araçların da önemi bulunmaktadır. Bununla birlikte yönetimsel yaklaşımlara bağlı olarak performans yaklaşımları da farklılaşmaktadır (Özkasap, 2013: 36; Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

İçerisinde yer aldığımız dönemde örgütlerin elde ettikleri başarı birçok unsura bağlıdır. Bunun yanı sıra bu unsurlardan en önemlisi de çalışanların ortaya koyduğu performanslardır. Çalışanlar tarafından ortaya koyulan yüksek performans; örgütün amaçlarının daha kısa vadede, daha az hatayla ve kaliteli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda ise öncelikle yapılması gerekenin işe uygun çalışanların belirlenmesi ve seçimidir. Örgütlerde doğru bireylerin işe seçimi başarı açısından yeterli kalmamaktadır.

Başarı işe alınan çalışanların doğru bir biçimde yönetilerek doğru motivasyonların sağlanması ile gerçekleşmektedir. Bu bağlamda kullanılabilecek çeşitli motivasyon teknikleri şu şekilde sıralanabilir (Yaralıoğlu, 2001: 130):

- Emeğin karşılığını verebilecek düzeyde ücret politikasının ele alınması
- Çalışma ortamının ergonomik normlara uygun bir biçimde düzenlenmesi

- Yetki ve sorumlulukların doğru bir biçimde tespit edilerek çalışanlar arasında eşit şekilde dağıtılması
- Çalışanların arasında adil olunması ve adaletin sağlanması
- Çeşitli karar alım süreçlerine çalışanların da katılımını sağlama
- Emir ve talimat akışının örgütteki hiyerarşik yapıya uygun olması
- Yönetimin şeffaf olması
- Çalışanların performanslarının doğru bir biçimde ödüllendirilmesi

1.3.3.1.1. Kişisel faktörler

Çalışanların kuruluşlardaki performansları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri kişilik özellikleri, yetenekleri ve işlerine karşı uyumluluklarıdır. Bir kuruluştaki çalışanların çeşitli özellik ve becerilere sahip olması, o kuruluşun daha etkin olmasını ve gücünü artırmasını sağlar. Ayrıca bu durum kuruluşun hedeflerine ulaşmasını da sağlamaktadır (Başaran, 2000; akt. Demirdöken, 2017: 41). Çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve yeteneği performansını etkileyen faktörlerdir. Yaş açısından, genç çalışanların daha dinamik olduğu söylenebilir. Öte yandan gençlerin tecrübe gerektiren yönetsel konularda daha dezavantajlı olabileceği de ifade edilebilir (Akdemir, 2012).

1.3.3.1.2. Çevresel Faktörler

Örgütleri direkt veya dolaylı bir biçimde etkileyen birçok unsur vardır. Rakip örgütlerin varlığı, sendikalar ve müşteriler gibi unsurlar örgütlere direkt olarak etki etmelerinin yanı sıra; politik, kültürel çevre ve sosyal çevre de örgütlerin üzerinde dolaylı bir biçimde etkili olmaktadır (Demirdöken, 2017: 42).

1.3.3.1.3. Örgütsel Faktörler

Bir kişi, bulunduğu kuruluşla etkileşime girer. Bir örgütteki fiziksel koşullar ve çalışma ortamı, çalışan performansını etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Demirdöken, 2017: 41). Örgütlerde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için iyi bir personel politikasının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu politikanın bir parçası olarak çalışan verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Özkasap, 2013: 32).

Babalık (2005) çalışan performansını etkileyen kişisel, çevresel ve örgütsel faktörlerden bazılarını şu şekilde açıklamaktadır (Akt. Ersöz, 2017: 26).

Tablo 5. Personellerin Performanslarına Etki Eden Unsurlar

Performans Kapasitesi	Mesleki Bilgi	Zekâ, okul eğitimi, genel kültür, meslek içi eğitim, deneyim
	Mesleki Yetenek	Beden yapısı, beceri, eğitim, doğru yönlendirme
	Dinlenme-Sağlık	İş süresi, mola düzenlemesi, serbest zaman, uyku, tatiller, iş koşulları, tıbbi destek ve yönlendirme
	Beslenme	Evde, iş yerinde beslenme, beslenme rejimi
Performans Arzusu	Duygusal Hâl	İş yerinde renk, müzik, amirin davranışı, beğenilme, saygınlık, verilen işin önemi, bilgilendirilme, grup davranışı, güven, ücret, iş garantisi, işletmeyle özdeşleşme
	Akılcı Hâl	Gerçekçilik, ailevi sorumluluk, maddi sorumluluklar, para kazanma arzusu
Performansın Cazibesi	Saygı görme ve beğenilme arzusu	İşe yarama, "bensiz olmaz" duygusu, meslektaşlar arası yarış, unvan, aile ilişkileri
	Para cazibesi	Ücret düzeyi, performansı artırma şansı, sosyal çevre, ücrette adalet
İş Koşulları	İş Yeri	İşin ağırlığı, şekli, hareket sıklığı, hassasiyeti, beden konumu vb.
	İşte çevre koşulları	Aydınlatma, gürültü, havalandırma, sıcaklık, nem, toz, titreşim, kirlilik vb.

1.3.4. Performans Değerlendirme

Performansı yönetme sürecinin, önceden belirlenmiş amaç ve hedefler açısından çalışanların, bölümlerin ve genel iş performansının incelenmesi ve geliştirilmesi için organizasyonları kolaylaştırdığı iddia edilmiştir. Performansı yönetme stratejileri ile çalışanların ve bölümlerin performans düzeyi arasındaki ilişki, örgütsel verimliliği ölçmek ve analiz etmek için önemlidir. Bu ilişkilendirme, çalışanların performansı beklenen sonuçlara ve örgütsel hedeflere yönelik davranışlara göre incelendiği için de hayati önem taşımaktadır. Tutarlılığı ve rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmak için küresel düzeyde çalışanların performansının yönetimi için verimli sistemler oluşturması şirketler için giderek daha önemli hale gelmektedir (Daniels ve Rosen, 2014).

Aynı şekilde, külfetli PD yöntemlerinin kullanılmadığından emin olmak da yöneticiler için önemlidir. Verimliliğin değerlendirilmesi ve kıyaslamalara uygunluk, şirketlerdeki yönetim kontrol sistemlerinin temel özellikleri olarak görülmektedir.

Kuruluşların başarılı olması için, PD'nin tüm aşamalarının verimli bir şekilde gerçekleştirildiğinden emin olmak ayrılmaz bir şeydir. Örneğin, iş analizi yapmak ve beklenen sonuçları elde etmek, genel organizasyonel performansa önemli katkılar sağlar. İş analizi, mevcut ve gelecekteki adaylar için iş gereksinimlerini tanımlamanın ilk adımıdır (Chattopadhayay ve Ghosh, 2012).

Doğru pozisyon için doğru adayın işe alındığından emin olmak için hem iç hem de dış işe alım uygulamaları için iş analizi eşit derecede gereklidir. İşe alım süreci, üst düzey yöneticiler tarafından sağlanan bakış açısı ve vizyona dayandırıldığında sürecin başarılı olma şansı artmaktadır. Dessler (2015), verimli işe alım süreçlerinin, ilerlemenin ve çalışanların işletmeye kattığı değerin incelenmesine de yardımcı olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca işin ve işin kültürüne, gereksinimlerine ve değerlerine uygun doğru kişinin işe alınmasına yardımcı olduğu için seçim aşaması da önemlidir. Göreve başlama aşaması, kuruluşların standartlarına göre çalışanların ilk izlenimi olarak görülebilir. Bu, yeni işe alınanların işe bakış açısının sağlandığı, mevcut çalışanlara tanıtıldığı, rolleri ve beklentilerinin netleştirildiği aşamadır.

Bir sonraki aşama, çalışanların ihtiyaçlarına göre tekrarlanabilen eğitim ve gelişim aşamasıdır (Chattopadhayay ve Ghosh, 2012). Günümüz işletmelerinin çoğu, eğitim aşamasının ortadan kaldırılması için eğitimli ve yüksek vasıflı profesyonelleri işe almayı tercih etmektedir. Ancak, tüm kuruluşların aynı işi yapmak için farklı yöntem ve teknikleri vardır ve bu nedenle yeni çalışanlara şirketle ilk günlerde gerekli detaylar verilir. Bu özel aşama genellikle terfi amacıyla tekrar ziyaret edilir ve birçok çalışan kendi alanlarında uzman olmayı amaçladığı için eğitim arar. Kurumların eğitim stratejilerini güncel tutmaları, çalışanların maksimum düzeyde gelişmesi ve endüstri standartlarının özüne inmesi için önemlidir. Performans için planlama, temel olarak değişen vizyondan, güncellenen organizasyon kültürlerinden ve çalışanların değişen davranış ve ihtiyaçlarından ortaya çıktığı için performans değerlendirmenin en ilgili aşaması olarak kategorize edilebilir. İronik olarak, piyasa güçlerinin maaş üzerindeki etkisinin, çalışanların gerçek liyakatinden çok daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan performans yönetimi sürecinin arkasında üç farklı neden vardır.

Stratejik İhtiyaç: Stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması, çeşitli stratejiler yoluyla örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların çıktılarını, davranışlarını, özelliklerini ve katılımını gerektirir. Ayrıca örgütlerin, çalışanların olumlu davranış sergileyebilecekleri ve örgütsel faaliyetlere dahil olabilecekleri düzeyi yönetebilmek için geri bildirimi ölçmek için etkin sistemler oluşturmaları gerekmektedir (Gruman ve Saks, 2011). Hedeflerde ve stratejilerde bir değişiklik olduğunda, yöneticilerin çalışanların beklenen sonuçlarını, bilgilerini ve tutumlarını değiştirmesi de önemli hale gelir. Temel olarak, tüm sistemin stratejik anlayıştaki planlanmamış herhangi bir değişikliği destekleyecek kadar esnek olması gerekir. Kuruluşların stratejik amaçlarını sürdürmelerine yardımcı olan köklü PD'nin 5 önemli özelliği vardır. Bu özelliklerden aşağıda bahsedilmiştir.

- Gerekli çalışma ortamının yarı saydam eklemlenmesi
- Yöneticilerin destekleyici davranışları
- Çalışanların üretkenliğinin kurumsal hedeflerle bağlantısı
- Sürekli çabaya ilham verecek teknikler
- Beklenen sonuçların ve bunları elde etme yöntemlerinin net açıklaması

Gelişen İhtiyaçlar: Performans yönetim sisteminin bir diğer önemli amacı, yetenekli ve işine bağlı çalışanları geliştirmeye odaklanmaktır. Çalışanların beklentilerine göre performans göstermediği zamanlarda, PD sistemi bunu yapmalarına yardımcı olabilir. Çalışanlara değerlendirmeleri sırasında verilen geri bildirimler, ileride hatalarını düzeltmelerini kolaylaştırır. PD süreci, hataları ve nedenlerini de gösterir. Örneğin, tüm süreç yetenek eksikliği veya çalışanların iyi performans göstermesini engelleyen herhangi bir motivasyon aksaklığı da dahil olmak üzere çeşitli engelleri inceler. Yöneticiler, kendi performans sorunlarını ele alırken büyük ölçüde rahat değildir. Performans yönetimi sürecinin önemine rağmen, performansla ilgili tüm toplantıların iş ilişkilerini olumsuz etkilememesini sağlamak önemlidir. Yöneticiler, gerçek performanslarını tamamen göz ardı ederken, yalnızca onlarla ilişkilerini kurtarmak amacıyla çalışanlara yüksek puanlar verirse, PD'nin tüm amacı anlamsız hale gelecektir.

Yönetimsel İhtiyaç: PD bilgilerinin temel kullanımı, artışlar, terfiler, maaş paketleri, elde tutma stratejileri, ödüller ve tanıma süreçleri için karar vermektir.

Avustralya firmalarının çoğunluğu, eğitim programları, potansiyel terfiler ve çalışanların kariyer gelişimi için PD bilgilerini kullanmaktadır. İlginç bir şekilde, artan sayıda yöneticinin PD sürecine karşı isteksiz olduğu görülmekte ve sonuç olarak iyi performans gösterenler ile işini yapmayanları eşit olarak değerlendirmekte ve bu da sistemin tüm özünü baltalamaktadır. Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların faaliyetleri ile organizasyonel hedefler arasında bir bağlantı oluşturmaktır. Performans yönetim sistemleri daha iyi kariyer gelişim fırsatları yaratmak için çalışanlara ve yöneticilere hayati bilgileri ifade etmek için de önemlidir. Performansı değerlendirme ve ölçme yöntemleri, performans yönetim sisteminin (PYS) kilit yönleridir.

Modern şirketler için mevcut olan farklı performans yönetim sistemleri standartları vardır. Gruman ve Saks, (2011) farklı standartların faydaları hakkında büyük bir tartışma olduğunu beyan etseler de stratejik uygunluk, meşruiyet, güvenilirlik, uygunluk ve özgüllük en yaygın kullanılan kriterdir. Bahsedilen unsurların tümü aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Stratejik uyum: Temel olarak, PYS'nin şirketlerin hedeflerine, stratejisine ve kültürüne uygun iş performansını elde etme kapasitesidir. Örneğin, herhangi bir kuruluş yeniliği teşvik ediyorsa; PYS, çalışanların yeni ürün ve hizmetler yaratmaya yönelik yenilikçi yaklaşımını inceleyebilir. Benzer şekilde stratejik uyum kriterleri, çalışanların örgütsel verimliliğe katkılarını artırmak için eğitim ve yardımcı olma fikrini oldukça desteklemektedir. PYS'nin iç ve dış çevredeki dinamik değişikliklerle başa çıkmak için yeterince esnek olması gerektiğini de belirtmek önemlidir. Stratejik yazışma geliştirmeye yönelik önemli bir yaklaşım, dengeli puan kartı olarak bilinir. Dengeli puan kartları, iş operasyonlarında sürekli iyileştirme sağlamak için kuruluşların uzun vadeli strateji ile kısa vadeli taktikler arasında bağlantı kurmasına yardımcı olur. İşletmelerin iç iş süreçleri, vizyon, finans, öğrenme ve diğerleri gibi çoklu alanları, dengeli puan kartı yaklaşımında incelenir. Bu yöntem aynı zamanda çalışanların organizasyonun amaç ve hedeflerini anlamalarına yardımcı olur. Bilgilendirme ve eğitim, hedeflerin oluşturulması ve ödüllerin performans ölçümleriyle ilişkilendirilmesi yardımıyla çalışan performansını strateji ile ilişkilendirmeye ihtiyaç vardır.

Geçerlilik: Esasen, performansın tüm önemli yönlerinin değerlendirilme derecesidir. Bu kritere kapsam geçerliliği de denilmektedir. Performans ölçümünün doğru olduğundan emin olmak için kapsam geçerliliğinin bulunması zorunludur. Performansın tüm yönleri incelenmedikçe, PD asla verimli olamaz. Örneğin, üretim şirketlerinin performans ölçümü sırasında sadece niceliğe odaklanmak ve kalite boyutunu tamamen ihmal etmek yerine hem kaliteyi hem de çalışanlar tarafından üretilen miktarı ölçmeleri hayati önem taşımaktadır. Harris ve diğerleri (2009), iş performansının alakasız veya yanlış yönlerini değerlendiriyorsa, bunun PYS'nin büyük bir zayıflığı olduğunu savunmuştur. Yöneticiler, PYS'deki zayıflıkları en aza indirmek için çeşitli yöntemler belirlemekten sorumludur. Örneğin, iyi durumdaki makineler, yüksek kalitede ve miktarda ürün üretmek içindir. Aynı şekilde, çalışanlar ne kadar deneyimli olursa olsun, mevcut makineler iyi durumda değilse, kaliteli ve nicelikli ürünler üretmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla bu tür durumlarda iş performansını ölçmek için sadece üretilen mal sayısını ölçmek doğru ve geçerli bir yöntem değildir.

Güvenilirlik: Bu, büyük ölçüde performans ölçüm öğelerinin kararlı yapısıyla ilgilidir. PD ile ilgili olarak, çalışanların iş performansını değerlendiren kişilerin istikrarını yansıtan değerlendiriciler arası güvenilirlik bileşenini tartışmak hayati önem taşımaktadır. İki farklı yönetici bir çalışanın performansına benzer derecelendirme sağladığında, performans ölçüm öğelerinin değerlendiriciler arası güvenilirliğe sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca, iç tutarlılık güvenilirliğine de dikkat etmek önemlidir. Bu, kalite ve performans gibi farklı ölçülerin birbiriyle ilişkili olduğu seviyeyi gösteren bir güvenilirlik türüdür. Gupta ve Kumar (2013) ve Dessler'in (2015) araştırmalarına göre, çeşitli ölçüm öğeleri düşük güvenilirliği göstermektedir. Bununla birlikte, birkaç ölçüm öğesinin maksimum iç tutarlı güvenilirliğe sahip olması önemlidir. Ayrıca, ölçüm öğelerinin belirli bir zaman dilimi boyunca güvenilir olması gerekir. Farklı zaman dilimlerinde zıt derecelendirmeler sağlayan tüm ölçümlerin test-tekrar-test güvenilirliğinde başarısız olduğu bilinmektedir. Örneğin, PYS, çalışanların performansını yalnızca bir ay yerine daha uzun bir süre boyunca değerlendirmelidir.

Kabul edilebilirlik*:* Bu ölçü, performans ölçütlerinin yönetim için yararlı, pratik ve yeterli olduğu seviye ile ilgilidir (Jung, 2014). Performans ölçütlerinin

verimli ve güvenilir olduğu ancak yöneticilerin uzun zaman aldığı ve sonuç olarak bu ölçüleri kullanmayı reddettiği durumlar vardır. Çalışanların da genel olarak bu tür performans ölçümlerine karşı çıktığı görülmektedir. Bu özel önlem, çalışanların PYS'yi makul olarak algılama düzeyinden de etkilenir.

Özgüllük: Performans ölçütlerinin, çalışanlara örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada rehberlik etme kapasitesini gösterir. Bu unsur, PD'nin hem stratejik hem de geliştirme yönleri için uygundur. Herhangi bir ölçüm unsurunun spesifikliği yoksa hem çalışanlar hem de organizasyonlar için stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak zorlaşır. Ayrıca, PYS'nin tüm ölçüm unsurları, çalışanların belirlenen sorunları düzeltebilmelerine yardımcı olmak için çalışanların performansıyla ilgili sorunları vurgulayabilmelidir.

Türkiye'de faaliyet gösteren modern işletmelerin PYS'nin önemini kavraması gerekmektedir. Türk organizasyonlarının verimli PYS'yi uygulamaya ihtiyaç duymasının en önemli nedenlerinden biri, PD sürecinin tamamının yöneticilere hem çalışanların hem de organizasyonların üretkenliğinin ve performansının arttığından emin olmalarına yardımcı olmasıdır. Ayrıca bu süreç, işletmelerin hedeflerine ulaşma düzeyinin de önemli bir ölçüsüdür. PD sürecinin işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini kolaylaştırdığı iddia edilirse abartı olmaz. Performans yönetimi sürecinin tamamı, performansın tanımı, verimliliğin desteklenmesi, insanları performans göstermeye motive etmek, performansın ölçülmesi ve fiili iş verimliliği hakkında geri bildirim sağlanması dahil olmak üzere beş farklı bileşene dayanmaktadır. Genel olarak, PYS kullanmanın, performanslarını iyileştirmeye yönelik yöntemleri belirlemek için çalışanların değerlendirilmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Çalışanların önemli zayıflıkları, ilgili eğitim uygulamalarının oluşturulmasını kolaylaştıran performans yönetimi süreci aracılığıyla da vurgulanır. Ayrıca bu süreç, doğru işe doğru kişilerin işe alınıp alınmadığının incelenmesini ve herhangi bir tutarsızlık olması durumunda, organizasyonların finansman tasarrufu sağlamak ve işe alım için çaba sarf etmek amacıyla yanlış çalışanlardan kurtulmalarını kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık, PYS'nin de birkaç dezavantajı vardır. Örneğin, kuruluşlar dengeli puan kartları yaklaşımını benimserse ancak doğru bilgi verilmezse, PYS'nin değerlendirme yönünün beklenen sonuçları sağlaması zordur. Aynı şekilde, az sayıda çalışana yeteneklerinin ötesinde genişletilmiş sorumluluklar

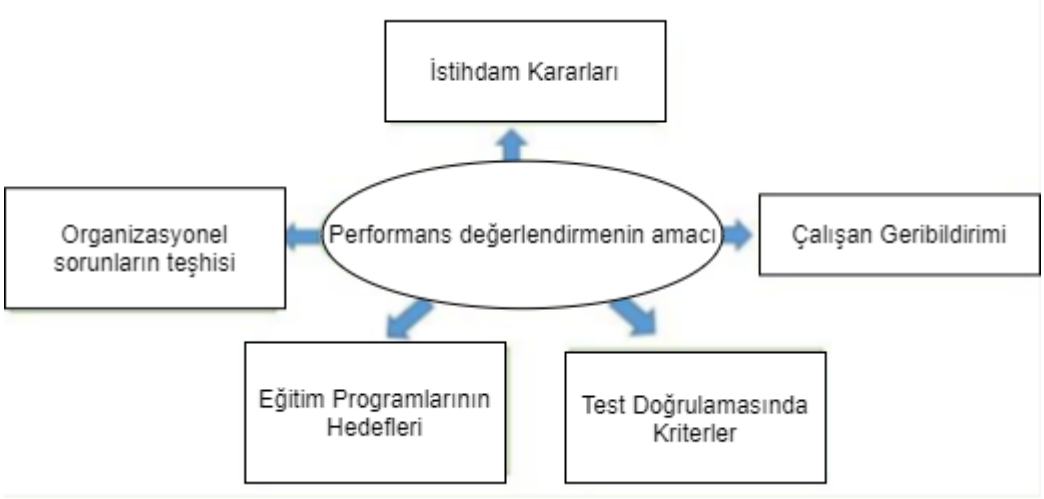
verilirse, PYS'den beklenen sonuçlara asla ulaşılamaz. Ayrıca, yöneticilerin iyi performans göstermeyen ancak yöneticilerle iyi ilişkileri olan kişileri tercih etmek için tüm çalışanlara benzer puanlar verdiğine tanık olunduğunda, PYS'nin bir başka dezavantajı öne çıkmaktadır.

Rubin (2011) ve Mulvaney ve ark. (2012) PD süreci, çalışanları motive etmek için önemli bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Bu süreç esasen psikoloji, yönetim ve idare dahil olmak üzere birçok alanla ilgilidir. Rubin (2011, s. 2) ayrıca, hesap verebilirlik ve performans yönetimi ile ilgili mevcut literatürün çoğunun, değerlendirmelerin katkılarını baltaladığını da sözlerine ekledi. PD aracı, kariyer ilerlemesi ile ilgili kararlar almak için çalışanların performansının düzenli ve resmi bir değerlendirmesi olarak tanımlanır. PD yöntemi, bir çalışanın işteki performansının seviyesini ve iş performansının ne şekilde gösterilebileceğini belirlemek amacıyla çalışanların işlerle ilgili davranışlarını ve sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek için resmi ve organize bir araçtır. Performans değerlendirme süreci, işletmelerde İK'nın tanımlanmasına, ölçülmesine ve yönetilmesine yardımcı olur. Performans yönetimi sürecini yürütürken yöneticilerin inceleme için karar vermesi gereken bazı alanlar olduğunu belirtmek önemlidir. Ölçümün, çalışanların genel performansını kontrol edip yargıladığı için, tüm değerlendirme sisteminin belkemiği olduğu konusunda hiçbir şüphe yoktur. Rondwaha'ya (2007) göre, yöneticilerin çalışanlara performanslarını iyileştirmek için geri bildirimde bulunmaları ve yöntemler önermeleri gerektiğinden, performans değerlendirmesinin de geleceğe odaklanması gerekir. Bhattacharyya (2011), örgütsel gelişim, transfer, ücretlendirme, terfi, gelişim, ödül ve İK planlaması gibi çalışanlarla ilgili kilit kararların güçlendirilmesinde ayrılmaz olduğunu öne sürerek performans değerlendirmesinin önemini vurgulamıştır.

Sahu (2007), performans değerlendirmesinin çalışanların katkılarını ve yeteneklerini incelemekle ilgili olduğunu açıklamıştır. Planlama ve performans ölçümü gibi tüm faaliyetler, organizasyonel çıktının verimli hale getirilmesine yardımcı olur. Performansı yönetme süreci devam eden ve uzun vadelidir. Bu nedenle, gerçek değerlendirme araçlarının durağan olmasına rağmen, sürecin kendisinin doğası gereği dinamik olduğu kolayca ifade edilebilir. Performans analizi, performansı yönetmenin önemli yönleridir. Basit bir deyişle, performans yönetimi

sürecini Performans değerlendirmesi yapmadan yürütmek imkansızdır. Tüm sistem, kuruluşların diğer işletmelere kıyasla konumlarını incelemesini sağlamak içindir. Aynı şekilde, PD sistemlerinin katkısı, genel PYS'yi verimli hale getirmeye yönelik çok büyüktür. Yöneticiler, çalışanların performansını yönetmek ve iyileştirmek için değerlendirme sistemlerinin araçlarını kullanır. Yöneticiler aynı zamanda kötü performans gösterenleri belirlemekten ve onlara karşı katı önlemler almaktan da sorumludur. Aynı zamanda yöneticilerin, performansın ilerleyici bir olgu olduğunun ve uygun eğitim ve yetkinlik geliştirme uygulamalarının kullanılması gerektiğinin farkında olmaları gerekmektedir. Bhattacharyya (2011: 55), performans değerlendirmesinin yöneticiler ve çalışanlar arasında teşvik edici bir ilişkinin geliştirilmesine de katkıda bulunduğunu iddia etmiştir.

Performans değerlendirmesinin hem çalışanlar hem de işletmeler için farklı faydaları vardır. Örneğin, PD'nin gelişim yönü, çalışanların gelecekteki üretkenliğini artırmak için eğitim ve yetkinlik geliştirme uygulamaları yardımıyla çalışanları geliştirmeye vurgu yapmak içindir. Performans geri bildiriminin yönü, çalışanların bireysel ilerlemesini ve gelişimini büyük ölçüde destekler. Ayrıca, değerlendirme geri bildirimleri doğrultusunda çalışanın güçlü yönleri ve sınırlılıkları tartışılmaktadır. Çalışanların performansında öne çıkan tüm sorunlar, eğitim ve gelişim inisiyatifleri kullanılarak ortadan kaldırılabilir. Çalışanların yüksek performansı ve gelecekteki gelişimi, yeni beceriler ve bilgiler öğrenmesine bağlıdır. Değerlemeye yönelik gelişimsel bir yaklaşımın, yöneticilerin çalışma ortamındaki pozitifliği desteklemesine ihtiyaç duyduğu gözlemlenmiştir. PYS'nin en önemli yönetimsel ve gelişimsel bileşenlerinden birkaçı geri bildirim, İK kararlarının kaydı, tutma ve sonlandırma ile ilgili İK kararları, transferler, İK planlaması, terfiler, organizasyonel gelişim, İK sistemlerinin değerlendirilmesi, ücret yönetimi, tanıma, kötü performans gösterenlerin belirlenmesini içerir.



Şekil 15. Performans Değerlendirmesinin Amacı

Kaynak: (Cascio, 2002)

PD'nin ilk ve en önemli amacı, istihdamla ilgili kararların alınması için yasal ve resmi kanıtlar sunmaktır. Örneğin, değerlendirme sürecine uygun olarak alınan birkaç karar, yetenekli çalışanların terfilerini, eğitimi, disiplini, artışları haklı çıkarmayı, işgücünde azalmayı, kötü performans gösterenlerin belirlenmesini ve transfer kararını içerir. Basit bir deyişle, değerlendirmenin temel amacı, yöneticilerin verimli bir ödül ve ceza sistemi tasarlamasını kolaylaştırmaktır.

Test doğrulamasında kriterinde de değerlendirmeler önemli görülmektedir. Test sonuçları, iş performansını gösteren hipotezi incelemek için değerlendirme sonuçlarıyla karşılaştırılır. Bununla birlikte, değerleme sistemlerinde zayıflıklar varsa, sürecin meşru amacını elde etmek zordur. Değerlendirmeler, kişisel ve profesyonel gelişimlerine yardımcı olan çalışanlara geri bildirim sağlamak için kullanılır.

Eğitim girişimleri için hedefler, çalışanların ilerici ihtiyaçlarını belirlediği için değerlendirmeler yardımıyla oluşturulur. İş sorunları, performans başarılarının uygun şekilde incelenmesine odaklandıklarından, değerlendirmeler yoluyla belirlenebilir. Süreç, işe alım sürecinde eğitim, yetenekler, bilgi ve yetkinliklerin gereksinimlerini vurgular. Ek olarak, değerlendirmeler iyi ve kötü performans gösterenleri belirlemeye yardımcı olur. Bu nedenle değerlendirme, bir sürecin son aşamasından ziyade ilk aşaması olarak görülebilir. Değerlendirme sistemlerinin zayıflıklarından

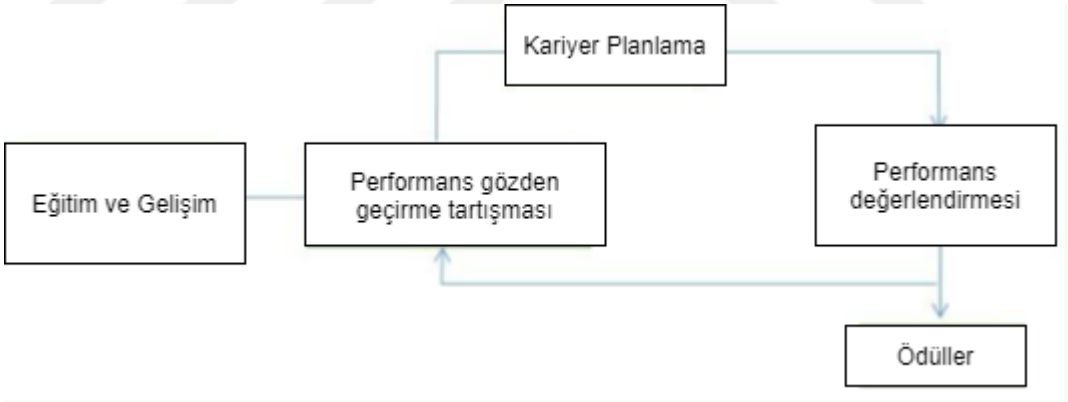
bağımsız olarak, genellikle performansı ölçmek ve ödüllendirmek için bir araç olarak kullanılırlar. Yöneticiler için değerleme sisteminin kullanımını ortadan kaldırmaktan ziyade zayıflıkları gidermek önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin, örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olabilecek ve süreçle ilgili çeşitli eksikliklere duyarlı olmayan modern değerlendirme araç ve yöntemlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirmenin belirtilen tüm amaçları, önemini de ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmenin temel özü, eğitim, ücretlendirme, İK planlaması, terfi, geliştirme, transfer, ödüller ve organizasyonel gelişim gibi ilgili İK ile ilgili kararların güçlendirilmesine yardımcı olmasıdır. Kuruluşların bu faydaları elde etme düzeyleri, kendi bakış açılarına ve vizyonlarına bağlıdır. Örneğin, devam eden çalışan gelişimi, bir işletme tarafından tercih edilirken, diğeri önemli insanlarla ilgili kararlar almak için PD'yi kullanabilir. Bhattacharyya'ya (2011) göre, PD süreci aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri iletmeyi ve motive etmeyi kolaylaştırdığı ve ayrıca genel örgütsel verimliliği artırmak için temel performans göstergelerinin belirlenmesine yardımcı olduğu için önemlidir.

Performans değerlendirme tüm hedefleri arasında en önemlisi, mevcut bilgi, beceri ve yetkinliklerin optimum şekilde kullanılmasını sağlaması gerektiğidir. Performans değerlendirme ve performans incelemesi ifadelerinin modern organizasyonlarda eşanlamlı olarak kullanıldığını belirtmek önemlidir. Arthur (2008), performans değerlendirmesi temel özünün, verimliliği ve örgütsel rekabet avantajını olumlu yönde etkilemek için çalışanları motive etmek olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme faaliyetinin, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirme amacı vardır. Performans değerlendirme tüm hedefleri, amacından ve öneminden ortaya çıkar. Performans değerlendirmesi asıl amacını yerine getiren şirketlerin esasen birkaç hedefe ulaştığı açıktır. Genel olarak, performans değerlendirme hedefleri ilerici, benzersiz, ilham verici ve iyileştiricidir. PD'nin iyileştirici hedefleri, çeşitli İKY programları yardımıyla çalışanların düşük performansını iyileştirmekle ilgilidir. İK girişimlerinin çoğu, transfer ve eğitim gibi disipliner olarak kabul edilse de birden fazla program doğası gereği gelişimsel olabilir. PD'nin ilerici hedefleri, bireylerin mevcut ve potansiyel işlerinde gelişmelerini sağlamakla ilgilidir. Bu hedeflere, eğitim ihtiyaçları, çalışanların performansını iyileştirecek şekilde tanımlandığında ulaşılır. Bu hedefler genellikle

terfiler açısından kariyer gelişimine yol açar. Benzersiz hedefler, yeni görevleri üstlenmek ve mevcut iş faaliyetlerinin süreçlerini düzene sokmak için çeşitli yöntemlerin keşfedilmesine yardımcı olur. İlham veren hedefler, Bhattacharyya (2011: 58) tarafından PD'nin bir sonucu olarak ödüllendirme, iletişim kurma, motive etme ve kişilerarası ilişkileri yönetme olarak tanımlanır.

Boswell, Boudreau (2002) İKY uygulamalarında PD'nin rolünün çok önemli olduğunu iddia etmiştir. Aguinis'in (2009) belirttiği gibi, PD'nin faaliyeti, çalışanların tutum, davranış ve üretkenliklerindeki gelişmeye katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Süreç, çalışanları davranışlarında olumlu değişiklikler yapmaya teşvik etmeye yardımcı olur. Stone (2005) ayrıca örgütsel ihtiyaçlarla ilgili performans değerlendirme programları da sunmuştur. Stone (2005)'a göre, işletmelerin genel performans değerlendirme sisteminin hedefler, performans geri bildirimi ve performans iyileştirmesi oluşturmaya odaklanması gerekmektedir. Esasen, performans değerlendirme performans incelemeleri, ödüller ve eğitim ve geliştirme üzerine tartışmaları içermesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki şekil, bu unsurlar arasında açık bir ilişkiyi temsil etmektedir;



Şekil 16. Performans Değerlendirme Programları

Kaynak: (Stone, 2005:304)

Hedeflerin oluşturulması genellikle PYS'ta ilk aşama olarak görülür. Daha sonra şirketler, çalışanların performansını incelemek için çeşitli teknikler ve araçlar kullanır. Önceden belirlenmiş hedefler ve performans parametreleri ile karşılaştırmalar yapılırsa, kuruluşların çalışanların performansını değerlendirmesi daha kolay hale gelir. Yöneticiler, çalışanlara geri bildirim vermek ve iyileştirme

alanlarını belirlemelerine yardımcı olmak için performans inceleme tartışmalarını kullanır. Gerektiğinde kuruluşlar, çalışanların performansını artırmak için eğitim girişimleri oluşturur. Stone (2005: 305), iyi performans gösteren çalışanların, değerlendirme sürecinde ödüller kazanabileceğini de sözlerine ekledi.

Drucker (1954), kalkınma hedeflerinin önemini göz önünde bulunduran yönetim için Hedeflere Göre Yönetim (HGY) sistemini geliştirdi. Hedef geliştirme yönü, genel yönetim sistemine rağmen ayrı bir araç olarak görülebilir. Bununla birlikte, yönetim sistemleri, hedeflere ve başarı taktiklerine odaklandıklarında verimlidir. Cardy ve Leonard (2011: 218), hedef belirleme yönünün örgütsel sonuçları ve çalışanların davranışlarını iyileştirmek için kullanılabileceğine inanmaktadır.

Performans kriterleri, açık, ulaşılabilir, net bir şekilde açıklanmış ve işçiler tarafından başlatılan iş görevleriyle ilgili olmalıdır. Kriterler, çalışanın kontrolü dışında olan faktörleri içermemelidir. Firmalar, denetçilerini düzenli, yapıcı ve anlamlı geri bildirim sağlamak için eğitmelidir. Kuruluşlar, çalışanlarına, değerlendirme süreci tarafından belirlenen iş performansındaki zayıflıkların üstesinden gelmek için uygun eğitim ve gelişim fırsatları sağlamalıdır.

Firmadan ayrılmadan önce işlerinden memnuniyetsizlik yaşayan bireyler çeşitli alternatifleri araştırır ve tüm bu iş seçimlerini tahmini değerleri açısından değerlendirir. Bu nedenle geleneksel yöntem, ayrılmanın amaçlanan iş tatmininin düşük olması ve bir kişinin daha fazla faydaya sahip olarak algıladığı işgücü piyasasındaki çeşitli fırsatlardan ve işi değiştirmenin karşılaştırmalı kolaylığından kaynaklandığı görüşündedir (Kumari, 2012). Etkili ve yüksek performanslı firmalar, çalışanların katılımını teşvik etme kültürüne sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar bir hedef belirleme, problem çözme faaliyetleri ve karar verme süreçlerine katılma konusunda daha istekli olurlar ve bu da sonuçta çalışanların yüksek performansıyla sonuçlanır. Ayrıca, bilişim teknolojilerinde devam eden yenilikler, işgücü verimliliği üzerinde bir etkiye sahip olabilir, çünkü bu tür yenilikler birçok firma için rekabet oyununu değiştirme potansiyeline sahiptir (Kondrasuk, 2012). Ancak Kumari (2012) sağduyu nedeniyle yönetimin geri bildirimine ihtiyaç olduğunu savundu. Çalışanlar, iyi iş yapma konusunda olumlu geribildirim beklerler. Aksine, iyi olmayan icracılar,

yönetimden yapıcı geri bildirim almazlarsa, şirketin mevcut performans seviyelerini kabul ettiğini düşünecekler ve performanslarını iyileştirmek için çaba gösteremeyebileceklerdir.

Çalışanların bağlılığı, genellikle çalışanların işlerine ve kurumsal başarılarına yönelik coşku ve bağlılıklarıyla ölçülür. Bağlılık, aynı zamanda, organizasyonları başarılı kılmak için sürdürülebilir çabalar sunmak için çalışanların yetenek ve hazır olma düzeyini ifade eder.

Örgütlerin, katılıma yönelik etkili bir yol geliştirmek için dahil olma ve mağdur olma arasındaki farkı anlamaları önemlidir. Şekilde gösterilen model, kişisel katılımın yaratılmasına yardımcı olur. Güvenin geliştirilmesi, çalışanların çıkarlarına bağlıdır. Örneğin, biri daha fazla güven yaratmakla ilgileniyorsa, başkalarına değer vermesi gerekir. Buna karşılık, insanlar yalnızca kendilerine odaklanırlarsa (kendi çıkarları), kişilerarası ilişkiler büyük ölçüde zarar görme eğilimindedir ve güven tehlikeye girer. Losey (2012), kişisel çıkarların insanları başkalarının ihtiyaçlarına olan vurgusunu kaybettiğini belirtmiştir. Çalışanların, iş ortamındaki kişilerarası ilişkilerinin varlığının ve gücünün, bağlılık düzeylerini gösterebileceğini anlamaları son derece önemlidir. Losey (2012) tarafından çalışanların farkında olması gereken bir diğer önemli nokta, iş ilişkilerinin doğası gereği bir iş ortamında diğerleri üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmalarıdır. İlişkiler, bazı potansiyel etkileri olduğu için bir çalışma ortamında ayrılmazdır. Başlangıç olarak, ilişkilerin ilk ve en önemli sonucu, çalışanların kuruluşlara bağlı kalmalarına yardımcı olmalarıdır. İkincisi, bir iş ortamındaki kişiler arası ilişkiler, çalışanların üretkenliği artırmasını kolaylaştırır (Mohammed ve Jamil, 2011). Bir kuruluşta herhangi bir çalışanın ilişki sayısı arttıkça, daha becerikli ve yararlı olma eğilimindedir. Kuruluşlar içindeki çok sayıda ilişki, çalışanları kendi çıkarları yerine başkalarının çıkarlarına odaklar.

Jung (2014), çalışanlarla ilgili her türlü bilgiyi yönetmenin önemini kavramaktan İK yöneticilerinin, bölüm yöneticilerinin ve çalışanların hepsinin sorumlu olduğu görüşündedir.

Günümüz yöneticileri, yetenekli çalışanları cezbetmek ve onları eğitmek konusunda iki büyük sorunla karşı karşıyadır. Beceri boşluğu (işi yapmak için gereken yetenekler ile potansiyel adayların sahip olduğu gerçek yetenekler arasındaki

fark), İK yöneticileri için bir başka önemli endişe olarak görülebilir. İK yöneticileri, sorunları çözmek için yeterince güvenilir ve sorumlu yetenekli çalışanları işe almak için sürekli çaba göstermektedir. Ayrıca kuruluşlar, işe alırken insanların sosyal beceri ve davranışlarını da ararlar. Genel olarak, şirketler zaten yeterince eğitim almış çalışanları işe almayı tercih etme eğilimindedir, ancak şirketler ayrıca gerekli becerilere sahip olmayan kişilere özel ve işe özel eğitimler de sunmaktadır. Beceri boşluğunun yaygınlığı, İK yöneticilerinin yetenekli çalışanları işe almasını zorlaştırmaktadır.

Beceri boşluğunun varlığının işletmeler için çeşitli zorluklar yarattığına dikkat etmek önemlidir. Moynihan vd. (2012)'na göre, küresel bir senaryoda rekabetçi olmaya istekli kuruluşlar, büyük ölçüde eğitim reformlarına yatırım yapmaktadır. Ayrıca, modern ticari kuruluşlar, çalışanları için mümkün olan en iyi eğitim girişimlerini geliştirmekle de ilgilenmektedir. Ancak, eğitim programlarını merkezi olarak oluşturmanın mı daha verimli yoksa çalışanların farklı ihtiyaçlarına göre farklı programlar tasarlamanın mı daha verimli olduğuna karar vermek bir ikilemdir. Dessler (2015), İKY'nin bu zorluğu stratejik eğitim girişimleri oluşturmaya, kendi kendine çalışma, e-öğrenme ve eğitim girişimleri için gerekli ağ oluşturma yoluyla kendini geliştirmenin teşvik edilmesine yönelik yenilikçi bir yaklaşımla üstesinden gelebileceğini iddia etmiştir.

İşe alım, seçme ve işe yerleştirme aşamalarından sonra gelen İKY işlevi, çalışanlara eğitim ve gelişim için etkin fırsatlar yaratmak ve sunmaktır. Çalışanların işe alımdan hemen sonra işlerini tam olarak yapabilecek durumda olmadıklarına şüphe yoktur ve ilk eğitim ihtiyacı her zaman mevcuttur. Günümüzün hızlı rekabet ortamı, işletmeleri eğitim ve geliştirme girişimlerini masraftan ziyade bir yatırım olarak görmeye yöneltmiştir. Tüm kuruluşlar, çalışanlarının modern bilgiye ve en iyi yetkinliklere sahip olmasını istediğinden, eğitime odaklanmak bir zorunluluk haline gelir. Öğrenme süreci, insanların yeni bilgi, yetkinlikler ve beceriler kazanmalarına yardımcı olurken; eğitim süreci, öğrenmeyi teşvik eden sistematik ve organize girişimlere bağlıdır. Rubin (2011)'e göre, eğitimin ana vurgusu, çalışanların performanslarını iyileştirmelerini kolaylaştırmaktır. Obisi (2011), kuruluşların başarı ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla çalışanlarını geliştirmeye yaptıkları yatırımların düzeyini fark etmenin kolay olduğunu savundu. Ayrıca Jung (2014)

performans periyodunun sonunda belirlemek yerine yıl başında performans planlanırken gelişim ihtiyaçlarının vurgulanması gerektiğini belirtmiştir.

1.3.4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Faydaları

Çeşitli durumların gelişmesiyle birlikte büyüyen ve küreselleşen bir rekabet ortamı ortaya çıkmıştır. Bu rekabet ortamında örgütlerin başarılı olmasını sağlayacak en temel kaynak ise insan kaynağıdır. Çünkü insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve donanım, diğer kaynakların optimal kullanımını sağlar. Ancak çalışanlar ne kadar iyi eğitilmiş olurlarsa olsunlar, motive edilmezlerse beklenen performans ve verimlilik sağlanamaz. Bu nedenle çalışanların performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların çalışanlara adil bir şekilde yansıtılması gerekmektedir. Yüksek performanslı çalışanlar verimliliklerini karşılığında alamazlar ve düşük performans gösteren çalışanlarla aynı şekilde yargılanırlarsa hüsrana uğrayacaklar ve verimlilikleri düşmeye başlayacaktır. Bu da doğal olarak işletme performansını olumsuz etkilemektedir (Tunçer, 2013: 88).

Performans ölçümü; çalışanların başarı oranını ölçmeyi, yorumlamayı, geri bildirimde bulunmayı, çalışanları başarı seviyelerine göre gruplamayı, başarıyı pekiştirmeyi, başarısızlığı önlemeyi ve çalışan katkısını artırmayı amaçlar (Yılmaz, 2015: 12). Performans değerlendirmenin amacı, çalışanları tüm yönleriyle değerlendirmek, başarılı olanları ödüllendirmek ve eksiklikleri gidermelerini sağlamaktır. Buradaki temel ilke, başarısızlığı cezalandırmak değil, başarıyı ödüllendirmektir. Değerlendirmedeki konumları ne olursa olsun, örgütteki herkes kendini test eder. Bu nedenle bu uygulamanın genel kaliteyi anlamaya uygun olduğu ifade edilebilir (Fındıkçı, 2003: 293). Bu bağlamda performans değerlendirmenin iki temel amacının bulunduğu ifade edilebilir. Birincisi, çalışanları ödüllendirmek için ihtiyaç duyduğunuz bilgileri elde etmek; ikincisi, çalışmaları hakkında geri bildirim vererek çalışana kendilerini değerlendirme ve geliştirme fırsatı vermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlardan eksiklerini tamamlamaları ve kendilerini geliştirmeleri beklenir (Tunçer, 2013: 88).

Performans değerlendirmeleri sırasında çalışanlar, başarılarını ölçmelerine yardımcı olan geri dönüşler alma şansını yakalarlar. Performans, çalışanların ne yapmaları gerektiğini ve neden yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olarak

günlük kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Mevcut performans iyi olsa bile performansın nasıl daha fazla iyileştirileceği hakkında bilgi sağlar. Bu ise, çalışanların yeni beceriler geliştirmelerine yardımcı olmak için bir fırsat sağlar ve iyi performansın önündeki engelleri belirleme olasılığını artırır (Zwane, 2009: 28-29). Performans değerlendirmesinin nitelikli bir şekilde yapıldığı ve personel tarafından kabul edildiği kurumlarda kurumun güvenilirliği artacak ve kurum içinde adil terfiler gerçekleşmesini sağlayacaktır (Uludağ, 2016: 92).

İKY açısından ele alındığında performans değerlendirmesinin örgütler kapsamında oldukça önemli bir gereksinim olduğu görülmektedir. Nitekim örgütte çalışanların başarıları ve başarısızlıklarının görülmesi gerek yöneticilere gerekse çalışanlara değerlendirilme imkânı sunarken, örgütlerin gelecekteki çalışma hedeflerinin düzenlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirilmesi yapmanın gerekliliği ve performans değerlendirmesinden elde edilen faydalar şu şekildedir (Fındıkçı, 2003: 300):

- Performans değerlendirme çalışanlar açısından psikolojik, kurum açısından ise motivasyon sağlanmasına yönelik bir gereksinim olarak ele alınmaktadır.
- PD ile çalışanlar, performanslarına yönelik bilgiler almakta ve bunlar hem bireyler hem de kurumun gelişmesi açısından oldukça önemlidir.
- Çalışanların daha iyi bir biçimde tanınmasına imkân sağlaması sebebi ile kariyer yönetimine de kolaylık sağlamaktadır.
- Çalışanların yöneticiler ile olan iletişimlerinin oluşması ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanların kendilerini tanıması ve eksikliklerinin giderilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Örgütün gerek duyduğu eğitimlerin tespit edilmesi ve düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanların hedeflerine ulaşma seviyesini belirleyerek kişi ve kurum kapsamında bir kontrol mekanizmasının kurulmasını sağlamaktadır.
- İşten çıkarılması ya da uzaklaştırılması gerekli olan çalışanların belirlenmesine katkıda bulunur.

- Çalışanların başarılı olduğu yönlerini görmesini sağlar ve iş tatminlerini sağlamaktadır.
- Elde edilen veriler ile insan kaynağının daha verimli, etkin ve yararlı bir şekilde kullanımını sağlamaktadır.
- Yeni atılımların ve arayışlar açısından verilerin elde edilmesini sağlarken mevcut eksikliklerin ortadan kaldırılmasına da imkân sunmaktadır.
- Her bir çalışanın performansı doğrultusunda bütün bir örgütün etkinlik ve performans düzeyini ortaya çıkarmaktadır.
- Ücret yönetiminde yararlı veriler elde edilmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir uygulama olan performans değerlendirme örgüt içerisindeki sistemin temelini de oluşturmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmenin neticesinde elde edilen veriler ile insan kaynaklarıyla ilgili çeşitli kararlara varılabilir. Uygun bir biçimde işletilen performans değerlendirme sistemi örgütün ve çalışanın performansını iyileştirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirme verileri ile;

- İnsan kaynakları planlaması
- Personel seçimi ve tedarik edimi
- Eğitim ve geliştirme
- Kariyer planlaması ve geliştirme
- Ücret ve ödül programlama
- Örgüt içi ilişkiler
- Çalışan potansiyelinin değerlendirilmesi alanlarında ele alınabilir (Bingöl, 2019: 181).

Performans değerlendirme sisteminin yöneticiler açısından avantajları şu şekildedir (Helvacı, 2002):

- Kontrol ve planlama işlevlerinde daha çok etkin olmakla astların ve diğer birimlerin performanslarının geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Astlar ile kurulan ilişkilerin çok daha iyi hale getirilmesini sağlamaktadır.
- Astların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

- Astları değerlendirilmesini yaparken öte yandan da yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin keşfetmesini sağlamaktadır.
- Astların çok daha iyi tanınarak yetki devrinin çok daha kolay olmasını sağlamaktadır
- Yöneticilerin yönetim becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır.

Öte yandan astlar açısından avantajları;

- Üstlerin beklenti ve performanslarının ne şekilde değerlendirilediğini öğrenmelerini sağlamaktadır.
- Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini sağlamaktadır.
- Örgüt içerisinde rollerinin ve sorumluluklarının daha iyi öğrenilmesini sağlamaktadır.
- Yapılan performans değerlendirmesinden sonra alınan olumlu dönütler ile iş tatmini ve kendine güven duygularının gelişimini sağlamaktadır.

Örgüt açısından avantajları da şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün etkililik ve verimlilik artışını sağlamaktadır.
- Hizmet ve üretim kalitesinin gelişimini sağlamaktadır.
- Çalışanların eğitim gereksinimlerinin ve bütçelerin daha kolay biçimde ve daha doğru bir biçimde tespit edilmesini sağlamaktadır.
- İnsan kaynaklarının planlanması açısından gereken bilgi ve verilerin daha güvenilir bir biçimde elde edilmesini sağlamaktadır.
- Bireylerin gelişme potansiyellerinin çok daha iyi bir biçimde tespit edilmesini sağlamaktadır.
- Devamsızlık, iş gücü devri gibi sebepler dolayısıyla kısa vadeli insan gücü gereksinimlerinin karşılanmasında esneklik sağlamaktadır.

1.4. Hisse Kavramı

Sermaye Piyasası Kanunu'nun (SPK) 3. maddesinin “o” bendi çerçevesindeki menkul kıymetler; “Para, çek, poliçe ve bonolar, hisse benzeri diğer menkul kıymetler ve bunlara ilişkin mevduat ve borçlanma senetleri veya menkul kıymetleştirilmiş varlığa dayalı borçlanma araçları ve bunlara ilişkin gelir ve

mevduat sertifikaları hariç olmak üzere hisse senetleri" şeklinde açıklanır. Hisse senedi, Sermaye Piyasası Kanunu'nun VII-128.1 sayılı Paylar Tebliği'nde yer alan sosyal sermayeyi temsil eden ve sahibine sosyal haklar sunan menkul kıymettir (SPK, 2017, s. 7).

Pay veya hisse, sermayenin belirli sayıda eşit değere bölünmüş kısımlarını ifade eder ve bu kısımlar, anonim şirket sermayesinin itibari değer çerçevesinde bölünmüş kısmıdır. Sermaye piyasası mevzuatı kapsamında da kritik bir terimdir. Hisse senedi, yatırımcının sermayeye katkısını gösterir ve piyasada işlem görmesi halinde piyasa fiyatı oluşur. Genel olarak tüm hisseler 1 kuruş veya 1 TL'dir.

"Hisse" kelimesi, değerli bir belge olan hisse senetlerini belirtir ve temeldeki hissedir. Hisse senediyse hissenin senede bağlanmasıdır. Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) göre bir payın senede bağlanması gerekmez. Hisse, bütün hakları ve borçları içerir, bundan dolayı payın senede bağlanması halinde hisseye bağlı haklarla borçların, hatta ayrıcalıkların kullanılmasında belli bir değişme olmaz. Bir payın itibari kıymeti TTK çerçevesinde 1 kuruştan az olamaz. Bunun yanı sıra söz konusu kıymet 1 kuruş ve katları olacak biçimde artmalıdır. Borsada ise bir payın nominal değeri genellikle 1 TL'dir. Örneğin, bir şirketin sermayesinin tamamı 1 TL nominal değerli 1 milyon paya bölünmüşse, sermayeyi temsil eden 1 TL nominal değerli paylar bastırılarak her paya iliştirilir. Bu durumun bir sonucu olarak, hisselerin tamamı sermayenin milyonda birini temsil etmektedir (SPK, 2017, s. 6).

Bir hisse, bir anonim firmada hukukun merkezi kavramıdır. Bu durumun temel sebebi firmalardaki haklarla yükümlülüklerin pay ve pay sahipliği üstünden belirlenmesidir. Hisse sahibi, hisseyi ihraç eden ortaklığın mal varlığı üstünde mülkiyet hakkına sahip olur. Bu, hisse sahibinin ortaklık içerisinde alınmış olan kararlara ilişkin hissesi kadar söz sahibi olacağını gösterir. Bir hissenin birden çok sahibinin olması durumunda, ortaklık karşısındaki haklar, sadece bir temsilci aracılığıyla kullanılır. Bu çerçevede bir temsilcinin bulunmaması durumunda, hisse sahiplerinden birisine yapılmış olan belli bir tebligat öteki sahipler için de yapılmış farz edilir.

Hissenin, ötekilerden ayrı olarak belli bir vadesiyle getirisi yoktur. Hissede getiri, kâr payıyla tasfiyenin neticesine katılımlarla gerçekleşir, Bunun yanı sıra öne

çıkan konu olan kıymet artışlarından sağlanan kazanç biçiminde olur. Bir ortaklığın sonsuza dek faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde tasfiyenin neticesine katılmanın getirisi bir önemli değildir. Bundan dolayı sağlanacak getiri, ortaklığın karlılığıyla çalışmalarındaki başarısı ile direkt ilişkilidir. Ortaklığın zarar etmesinin neticesinde kâr payı elde edilemez ve ortaklığın kıymetinin azalması da zarara yol açacaktır.

Payların piyasada kolayca alınıp satılabilmesiyle hisse fiyatlarında gerçekleşen değişmelere dayalı olarak kâr etmek ya da zarar görmek olasıdır. Bu tip araçların bilhassa yatırım vasıtası şeklinde kullanılması ayrıca kolay devredilebilmesi niteliği taşımasına da yol açmaktadır. Hisse, sermaye piyasası mevzuatına göre öne çıkan bir kavramdır, yatırımcının sermayeye yaptığı katkıları temsil etmektedir ve ikinci piyasada işleme tabi tutulmasıyla piyasa fiyatı oluşur (SPK, 2017, s. 7).

1.4.1. Hisse Çeşitleri

1.4.1.1. Hamiline ve Nama Yazılı Hisseler

Hisseler "nama" ve "hamiline" olarak ikiye ayrılır. Nama yazılı olanlar belli bir kısıtlamaya gidilmeksizin devredilmeye uygundur. "Genel kurullara katılma, oy hakkı, kârdan pay ve bunun vb." öteki haklar yalnızca söz konusu payın adına yazıldığı şahıs tarafından kullanılabilir. Hamiline yazılı paylardaysa bu durum tam aksi biçimde olur, payı elinde tutan şahıs bütün haklara sahiptir (Özerol, 2012, s. 110).

1.4.1.2. İmtiyazlı ve Adi Hisseler

Payların "adi" ve "imtiyazlı" şeklinde iki başlığa ayrılmasında söz konusu payların sahiplerine sunduğu haklara bakılır. Adi paylar sahiplerine eşit haklar sunar ve bütün paylar tersi ifade edilmediği müddetçe adi paydır. İmtiyazlı hisselerdeyse önceden belli bir yasa ya da hakta öngörülmeyen yeni bir sahiplik hakkı vardır (SPK, 2017, s. 10). İmtiyaz pay sahibi için değil, payın kendisine tanınmaktadır. İmtiyazlı hissesi bulunan şahıs bu imtiyazların üstünde de hak sahibidir. Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde "kâr payı, tasfiye payı, rüçhan hakkı ve oy hakkı" konusunda adi hisselere göre kimi hisselere tanınmış olan üstün haklar imtiyazlı paylarda da vardır. İmtiyaz pay sahibi için değil, payın doğrudan kendisine tanınmaktadır. İmtiyazlı payı bulunan şahıs, bu imtiyazların üstünde hak sahibi olmaktadır (Özer, 2011, s. 6-12).

1.4.1.3. Bedelsiz ve Bedelli Hisseler

Paylar sermaye arttırımının biçimine dayalı olarak "bedelli" ve "bedelsiz" olmak üzere iki başlık altında değerlendirilir. Bedelsiz paylarda ortaklığın iç kaynak çerçevesinde ya da kâr payı üstünden yaptığı ihraç söz konusuyken bu payların karşılığı olarak ortaklardan bir bedel istenmemektedir. Sermaye arttırımlarında ortaklığın dış kaynaklardan fon almaksızın ihraç ettiği paylar bedelsizdir. Bedelli paylara bakıldığındaysa bu durumun tam tersi olduğu görülmektedir. Firmaların yeni fon kaynakları bulmak üzere yaptığı nakit sermaye arttırımlarda ihraç ettiği hisseler bedellidir. Genel olarak bu tip paylar nominal olarak değerlendirilir ama daha fazla bir fiyatla da değerlendirilebilir.

1.4.1.4. Primsiz ve Primli Hisseler

Nominal değerle ihraç edilen bir pay primsizdir fakat nominal değerinden daha fazla bir bedel ile ihraç edildiyse söz konusu paya "primli hisse" denir.

Bir payın nominal değerden fazla bir fiyatla işlem gördüğünde nakit sermaye arttırımlarında, yeni pay haklarının kullanılmasının ardından kalan payların ikinci piyasada primli olarak satılması mecburidir.

1.4.1.5. İntifa ve Kurucu Hisseler

Genel kurulca yapılan esas sözleşmenin hükümleri çerçevesinde bedelli yasaya göre yok edilmiş olan pay sahipleri, alacaklılar veya buna benzeyen bir sebepten ötürü şirket ile bir biçimde ilgisi bulunanların lehine çıkarılmış olan paylara "intifa hisseleri" adı verilir. İntifa payları, ortaklıkların kuruluşu esnasında katkısı olan şahıslara verilmek için çıkarılıyorsa bunlara "kurucu hisse" denir. Kurucu ve intifa paylar emre ya da hamiline yazılıdır. Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde söz konusu paylara net kâr alma, tasfiyenin neticesi kalan tutara katılma ve yeni çıkacak paylara katılma hakkı verilmektedir (TTK m.503, 2011).

1.4.1.6. İtibari Değeri Olmayan ve Olan Hisseler

Türk Ticaret Kanunu m.476 çerçevesinde, bir payın itibari kıymetinin minimum 1 kuruş olduğu ve söz konusu kıymetin bir kuruşun katları biçiminde artırılabileceğine hükmedilmiştir. Türk Ticaret Kanunu m.347 payların itibari

kıymetinden altında bir kıymette ihraç edilemeyeceği ifade edilmektedir (TTK m.476, 2011).

1.4.2. Hisse Senedi

"Esham, pay ve hisse senedi" olmak üzere üçe ayrılan paylar, anonim şirketler tarafından çıkarılır ve şirketin sermaye paylarını temsil eder. Türk Dil Kurumu (TDK) hisse senedini, "hisse veya limited şirketlerde şirket sermayesinin eşit kısımlarının her biri karşılığında, kanunda gösterilen niteliklere uygun olarak düzenlenen kıymetli evrak, belge, pay" olarak tanımlamaktadır. (TDK, 2022).

Pay senetleri ülkenin ekonomik durumuyla pay senedi sahibi şirketin hızlı kalkınması için gereken öz kaynak birikimini sağlamaktadır. Pay senetleri imalat araçlarıyla firmaların mülkiyetini geniş topluluklara dağıtıp iktisadi refahı bütün tabana yaymaktadır. Ayrıca daha dengeli bir gelir dağılımını desteklemeye yönelik de olabilir. İlaveten topluma ilave tasarruf olanağı da sağlamaktadır.

Pay senetlerinin temel avantajı enflasyon karşısında dayanıklılığının fazla olması ve genellikle enflasyon ile beraber kıymetlenen bir yatırım vasıtası olmasıdır. Söz konusu avantaj pay senetleriyle sağlanan gelirin enflasyon karşısında korunmasını temin etmektedir. Pay senetlerinin bir avantajı da firmanın yatırım ya da sermayeye gereksinim hissetmesi halinde gereken fonları sağlama konusunda iyi bir vasıta olmasıdır. Pay senedinin ortaklığı temsil eden bir menkul değer olmasından dolayı, ortaklıkla alacaklılık sunma, belirli bir tutarı temsil etme gibi nitelikleri de bulunmaktadır. Firma çalışmalarına devam ettiği müddetçe firmaya ait pay senetleri de bulunacaktır. Aynı biçimde pay senetleri firma karlılığını artırdıkça kıymet kazanmayı da sürdürecektir. Bir pay senedinin halka arz edilmesi ve borsaya kote olması da söz konusu olabilir. Pay senetleri halka arz edilmeden evvel evvela borsaya kaydedilir. Bu sayede piyasanın pay senedine ilişkin bilgi edinmesi onu tanımasıyla alım satımın yaşama dökülmesi sağlanır. Pay senetlerini halka arz etmek firmalarla ilgili olarak gereken kaynakları sağlama ve büyümeleri konusunda oldukça mühimdir. Pay senetleri için Türk Ticaret Kanunu'nun ifade ettiği ve pay senetlerinin üstünde bulunması gereken kimi koşullar vardır.

Bu koşullar;

- Firmanın unvanıyla ticaret sicil numarası,
- Tescil tarihi,
- Kote eden firmanın kayıtlı esas sermayesi,
- Pay senedinin nominal kıymeti,
- Pay senedinin çeşidi,
- Nama yazılı pay senetlerin hisse sahibinin ismi, soy ismi ve adresi (TTK m.478, 2011).

1.4.2.1. Kâr ve Zarar Ortaklığı Belgeleri

Firmalar 1992 yılının Temmuz'unda yürürlük kazanan tebliğ çerçevesinde, kârla zarara ortak olmak üzere, faaliyetin konusu ilgi alanına giren tüm çalışmaların gerektirmiş olduğu finansman gereksinimlerini karşılamak için yurt dışında ve yurt içinde satılmak için karla zarar ortaklığı belgeleri vb. menkul kıymetleri ihraç edebilir (SPK, 1992). Söz konusu ihracın ana sebebi sermaye piyasası vasıtalarını çeşitlendirmekle kar ve zarar ortaklığı vb. vesikalarla faiz haricinde bir getiri sağlama yeteneğine sahip olanların beklentilerini karşılamaktır. Kâr ve zarar ortaklığı vesikaları hisse senedi sayılmadığı halde kâr ve zarara katılma hakkı da sağlar. Bu durumun ana sebebi bu vesikalara sahip şahısların, firma idaresinde oy hakkının bulunmamasıdır. Kâr ve zarar ortaklığı belgeleri belirli bir vadeye dayanır ve vadenin sonunda ana parayla beraber dividant yani kar payı da ortaklık vesikasına sahip olan şahıslara ödenir.

1.4.2.2. Oydan Yoksun Hisse Senetleri

Genel kurulda oy hakları bulunmayan ama belli bir oranda farklı pay senetlerinin sahiplerinden daha çok kar payı alan veya değişik ayrıcalıklar verilen paylara "oydan yoksun hisse senetleri" adı verilir. Büyük ve geniş çapta halka açık, yüzlerce ya da binlerce ortağı bulunan firmalarda nispi olarak daha küçük ortakların, bölgelerdeki dağınıklıktan dolayı firmanın idaresine katılma olanaklarının bulunmadığı varsayılmaktadır. Katılma olanağı bulunda da bu tip ortakların bu şekilde bir talepleri bulunmadığı düşünülmektedir. Oydan mahrum hisse senetlerinde küçük ortaklar kâr payı açısından daha çok tatmin edilmektedir ve firma idaresi daha profesyonel bir ekip ile daha verimli olarak çalışmaktadır.

1.4.2.3. Katılma İntifa Senetleri

Nakit tutar karşılığı olarak satılmak üzere, ortaklık haklarını elde etmeden, yalnızca kardan pay almayla ve tasfiyeden yararlanmayla rüçhan hakkı vb. hakların belli bir bölümünü, kimi zaman söz konusu hakların tamamını sağlayan senetlere katılma intifa senetleri denir (SPK, 2013). Söz konusu paylar nakit karşılığında çıkarılmak durumundadır. Bazen katılma intifa senetleri genel kurulun kararıyla süresiz şekilde nama ve hamiline yazılı olarak ihraç edilmektedir. Nominal kıymeti 1.000 TL ve katları olmak koşuluyla yazılı olarak çıkarılır ve genellikle primli olarak da ihraç edilebilir. İhraç edilmiş olan katılma intifa paylarının satılma süresi 3 aydır ve söz konusu müddetin sonunda eldeki senetler noterde iptal edilir (Aksoy ve Tanrıöven, 2014, s. 428).

1.4.3. Hisse Senedi Sahiplerinin Hakları ve Getirdiği Sorumluluklar

Hisse senetleri, sahipleri için farklı haklarla yükümlülükler sağlamaktadır. Söz konusu haklar temelde "mali, idari ve hukuki haklar" şeklinde tasnif edilebilir. "Hazırlık döneminden faiz alma hakkı, kara katılma hakkı, tasfiye ve geri alım bakiyesine katılma hakkı, bedelsiz pay ve yeni paylar vb." Bu haklar mali haklardır. "Şirketten ayrılma hakkı, sermayenin korunmasını talep etme hakkı ve şirketin temel yapısını koruma hakkı" da söz konusu sınıflandırmaya dahil edilebilir. Ayrıca pay senetleri sahipleri için idari haklar da sunmaktadır. "Genel kurulu toplama hakkı, genel kurula davet ve katılma hakkı, oy hakkı genel kurulun ertelenmesini isteme ve genel kurulda temsil hakkı ile özel denetim isteme hakkı" idari haklardır.

Pay senetlerinin sahipleri için sunduğu haklar ile alakalı olarak kimi haklar daha öne çıkmaktadır.

Bu haklar;

- Türk Ticaret Kanunu m.533 çerçevesinde firma kârından pay alma hakkı,
- Türk Ticaret Kanunu m.373-537 çerçevesinde firmanın idaresine dahil olma ve oy kullanma hakkı,
- Türk Ticaret Kanunu m.394 çerçevesinde rüçhan hakkı,
- Türk Ticaret Kanunu m 447 çerçevesinde tasfiye işleminden pay alma

hakkı,

- Türk Ticaret Kanunu m.362 çerçevesinde firmanın faaliyetlerine ilişkin bilgi alma hakkı.

Pay senetlerinin getirmiş olduğu sorumluluklar şöyledir;

- Sırları saklama sorumluluğu
- Taahhütleri ifa etme sorumluluğuyla
- Sözleşmenin koşullarına uyma sorumluluğu (TTK, 2011)

Bu haklarla sorumluluklar payların alım satımının sonucunda el değiştirebilir.

Ayrıca pay senedinin sahipleri bu haklara ilaveten "sermaye koyma borcu, sadakat borcu ve sır saklama borcu vb." kimi sorumluluklar da taşımaktadır.

1.4.3.1. Kâr Payı Hakkı

Kâr payı hakkı, ortaklık olan şirketin karından söz konusu ortaklılığın oranı çerçevesinde bir pay alma hakkını ortaya koyar. Bir pay sahibinin en mühim hakkı kâr payı hakkı olmaktadır. Kâr payı, hisse sahibinin kazanmış olduğu bir hak olmasına karşın farklı hallerde sınırlandırılabilir. Pay senedinin sahipleri, kanunla firma sözleşmesinin hükümlerine göre dağıtılması kararlaştırılan safi kâra, payları oranında katılma hakkına sahiptir (TTK m.476, 2011).

1.4.3.2. Yeni Pay Alma Hakkı

Yeni hisse alma hakkı, ortağın halihazırdaki sermayedeki hissesine göre artışın sermaye bölümünde de o oranda yeni hisse alma hakkını belirtir. Söz konusu hak firmanın SPK'nın tespit ettiği bir zamanda, önceki pay senetlerinin firmaya ibraz edilmesiyle kullanılır. Yeni hisse alma hakkı, ortağın sonradan kazandığı "kâr payı alma, tasfiye payına katılma veya rüçhan hakkı vb." değildir. Hisse sahibinin, firma bedelli sermaye arttırımına öncelikle katılım hakkı da olan yeni hisse alma hakkı ve "rüçhan hakkı" şeklinde de belirtilir. Rüçhan hakkını kullanma süresi minimum 15, maksimum 60 gündür, BİST Rüçhan Hakkı Pazarı'nda alınıp satılabilir (Borsa İstanbul, 2013).

1.4.3.3. Tasfiye Bakiyesine Katılma Hakkı

Tasfiye bakiyesine katılma hakkı firmanın tasfiyesinin sonucunda ortada kalan değerlere, tüm hisse senetlerinin sahiplerinin ortaklık payına göre katılma hakkıdır. Tasfiye sonucunda ortada borç kaldığındaysa, hisse senedinin sahibine, ödenmemiş hisse bedeli oranında bir borç çıkmaktadır. Pay bedeli tamamıyla ödenmiş ise borç bulunmaz.

1.4.3.4. Şirket Yönetimine Katılma Hakkı

Bu hakla firma idare kurulunun üyelerini seçme ve kurulda seçilme hakkıdır. Şirketin genel kurulu, firmanın kalbidir ve tüm konularda yetkilidir ancak genel kuruldaki çoğunluk, özetle firma sermayesinin %51'ine sahip olanla yönetimde söz sahibi olabilecektir. Bundan dolayı söz konusu hakla ana sözleşmeye konulmuş olan özel maddelerle ve özel müdahaleler ile hisse sahibinin azınlık olması halinde yönetimde söz sahibi olabilmelerine olanak tanınmaktadır.

1.4.3.5. Oy Hakkı

Pay, sahibi için kazanılmış haktır ve tüm hisse senetleri sahibi için en azından tek bir oy hakkı vermektedir. Bu duruma aykırı düşmemek şartıyla, pay senetlerinin sahipleri için verdiği oy haklarına ayrıcalık tanınabilmektedir; fakat tüm hisse sahiplerinin hissesine ait oy sınırlandırılamamaktadır. Bunların yanı sıra SPK'ya göre anonim firmalarda esas sözleşmeler etrafında hüküm olması koşuluyla, kâr payı ayrıcalığı sağlayıp, oydan mahrum hisseler ihraç edilebilmektedir ve bu hisseleri temsil etme yetkisi bulunan pay senetleri pazara ve halka arz edilebilmektedir.

1.4.3.6. Bilgi Alma Hakkı

TTK'ya göre tüm hisse sahipleri, firmaya dair bilgi alma hakkına sahiptir ve söz konusu hak esas sözleşmeyle firma yönetimince engellenemez ve sınırlandırılamaz. Bunun yanı sıra hisse sahipleri kuşkulu gördükleri hallerde denetmenlerden gereken açıklamaları alma hakkına da sahiptir. Ayrıca, genel kurul toplantısından başlayarak 1 sene boyunca kârlar, zararlar ve bilançolarla beraber senelik raporları da inceleyebilmektedirler.

Söz konusu haklar, gerçek ve tam anlamıyla bilgi alma hakkı değildir. Çünkü incelenmesi müsaade edilen defterlerle vesikalardan sağlanacak bilgilerin dışında, hiçbir ortak firmanın işle ilgili sırlarını öğrenme hakkına sahip değildir (TTK, 2011).

1.4.3.7. Sır Saklama Borcu

Tüm pay sahipleri sonra ortaklıktan ayrılsa da firmanın sırlarını saklamak mecburiyetindedir. Ayrıca herhangi bir yatırımcı da hisseye sahip olduğu firmanın sırlarını saklamak durumunda olduğu gibi şirket ile alakalı elde ettiği bir spesifik bilgiyi de açıklamaması lazımdır.

Hisse sahipleri halka açık anonim firmalarda, firmadaki pozisyonuyla görevinin neticesi ya da faaliyetlere ilişkin bilgi alma hakkını kullanıp da hiçbir bilgiyi sızdırmamalıdır. Herhangi bir menkul kıymetin gelecekteki fiyat hareketlerine direkt olarak etkide bulunacak bilgileri edinen kişilerin söz konusu bilgileri borsa içinde ya da dışında kamuoyuna açıklamasına "insider trading/içeriden öğrenenlerin ticareti" denir ve bu durum, pay sahiplerinin sır saklama sorumluluğuyla ilgilidir. Aktif ve sağlıklı bir sermaye piyasası işleyişi için de önemli olan bu tip sorumluluklar dünyadaki ülkelerin önemli bir bölümünde düzenlemeye tabidir (Turanboy, 1999, s. 296-301).

1.4.3.8. Sermaye Borcu

Kuruluş sırasında ve sermaye artırımları yapılırken iştirak etme taahhüdü veren bir ortak, bunu ifa etmekle yükümlüdür. Taahhüt edilmiş olan payların bedelleri, firma idaresince saptanan dönemlerde ödenmek zorundadır. Bu çerçevede payların apelleri de aynı biçimde idarenin saptadığı dönemlerde ödenmelidir. Bu noktada "apel" kelimesi, anonim firmalarda ortakların ortaklığa koymaya söz verdikleri miktarın taksitidir. Apeli vaktinde ödemeyen hissedarlardan faiz de istenebilir ve ortaklıktan da çıkarılabilir. Ayrıca, cezai yaptırımlarla tazminat ödemek durumunda da kalabilirler.

Bunlara ilaveten pay senetlerinin sahipleri için getirdiği bazı sorumluluklar da bulunmaktadır. İlk sorumluluk ortaklık taahhüdünü ifa etme sorumluluğudur. Firmanın kuruluş aşamalarıyla sermaye arttırımlarında iştirak taahhüdü bulunan ortaklar bu durumu ifa etmek mecburiyetindedir. Sermayedeki hisse borçlarını ödemek yükümlülüğünde olan hissedarlar söz konusu ödemeyi vaktinde

gerçekleştirmediklerinde yönetim kurulu tarafından apel ile ödeme yapmaya çağrılırlar. Ayrıca söz konusu ortaklar, ortaklıktan çıkarılabilir, haklarını yitirebilir ya da tazminat vermek mecburiyetinde kalabilir. Yatırımcıyla ilgili olarak hissedarlık da firmanın iflas etmesi durumunda yatırımın tümünü yitirme riskine sahiptir.

1.4.4. Hisse Senedi Sahiplerinin Elde Ettiği Gelirler

Hissedarlar en basit manada 3 tür gelir elde eder. Bu gelirler "temettü" yani kâr payı (Dividant), "hisse senedi değerinde meydana gelen artış" ile "rüçhan hakkı kuponunun satışı"dır (Parasız, 2009, s. 264). Söz konusu gelirlerden belki de en kritik olanı temettüdür. Bilhassa şirketin kıymeti üstünde kritik tesirleri bulunan temettü ödemeleri istikrarlı ödendiklerinde pay senetlerine kıymet katmaktadır. Şirketlerin temettü dağıtımını daha önce açıklaması, yatırımcıyla ilgili olarak o şirketin payların talep görecek olmasından kaynaklı olarak fiyatlarının artacağı, kıymet kazanacağı manasına gelmektedir. Temettü, bir şirketin senelik faaliyet döneminin sonucunda elde ettiği net karın üstünden dağıtmış olduğu getiridir. Temettü iki biçimde dağıtılmaktadır. Bunlar nakit şeklinde yapıldığı gibi bedelsiz sermaye arttırımına dahil edilip karşılık olarak yeni pay senedi verilmesi biçiminde olur. Temettü ödeme siyaseti genellikle şirketlerin "istikrarlı temettü ödemesi, artış yapıp temettü ödemesi" ile "ekstradan temettü ödemesi" olmak üzere 3 değişik şekilde yapılır. Fakat genel olarak kullanılan temettü, istikrarlı temettüdür. Bir yatırımla ilgili kararın en mühim ölçütlerinden birisi de temettü ödemeleridir. Bir şirketin temettü verip vermemesi, verilen temettünün istikrarlı olup olmadığı vb. etkenler, pay senedi için yapılmış olan yatırım kararını etkiler. Bunun yanı sıra temettü dağıtımı yapılacağıyla ilgili bildirimler de pay senedi üstünde talep oluşturacaktır.

1.4.5.Hisse Senedi Değer Kavramları

Hisse senetlerinin değer kavramları, hisse senedi analizi, değerlemesiyle farklı ölçümlerinde tercih edilen kavramlardır. Ayrıca, hisseler üstündeki görüş ve beklenti farklarının pay senedi kıymetini saptamada oluşturacağı değişik neticeleri engellemek, hissenin olması gereken kıymeti nedir ve söz konusu değer ne demektir sorularının yanıtları da hisse senedi değer kavramlarıyla izah edilebilmektedir.

1.4.5.1.Net Aktif Değeri

Net aktif değer, hissenin genel olarak 1 senenin sonundaki bilançoda belirtilen net aktif tutarla tanımlanmasıdır. Bir payın net aktif kıymeti, bilançonun aktif toplamındaki amortismanlarla kuşkulu alacakların karşılığı olarak düşülerek bulunan tutarın ödenmiş sermayeye dayalı olarak hisse senedine bölünmesi ile elde edilmektedir. Net aktif kıymeti hisse payı karıyla değerlendirilmektedir ve bu biçimde pay başına gelir elde etme oranı belirlenir (Aksoy ve Tanrıöven, 2014, s. 433).

1.4.5.2. Defter Değeri

Bir firmanın defterinin değeri, belli bir dönem içinde kayıtlı olan varlıkların muhasebe kayıtlarıyla saptamış kıymetini belirtir. Defterin kıymetinin en mühim handikabı enflasyon oranı fazla olan devletlerde realiteyi aksettirmeme olasılığıdır, bunun için bu dönemlerde yatırımcıların dikkate almadığı olabilir. Defter kıymeti bilhassa şirket değerinde hatta yeni kurulan işletmelerle kazançları dengesiz olan firmalarda de çok mühimdir. Yine banka gibi finans varlıkları fazla olan firmalarla gelecekle ilgili tahminlerinde belirsizliğin fazla olduğu zamanlarda da dikkate alınması lazımdır.

Bir şirketin kıymetini belirlemede yararlanılan en kritik değerlerden birisi defter değeridir. Defter değeri şirkete ait bütün varlıklardan borçların düşülmesi ile sağlanır. Defter değerinin, piyasa değeriyle kıyaslandığı hallerde yatırımcılarla ilgili önemli fırsatlar oluşabilir. Pay senedi yatırımcıları pay senedinin piyasa değeri, defter değerinin altına düştüğü zaman yatırım fırsatı elde edebilir.

Defter değeri, değerlemeyle yatırım kararlarında çok mühim bir data olsa da şirketin "varlık yapısı, yükümlülükleri, kâr ve zarar durumu" da oldukça mühimdir. Mesela, likidite sıkıntısına sahip olan, kısa dönemli borçları yaklaşan, ağır borç yükü ile karşılaşan şirketlerin pay senetlerinin pazar değerinde düşme görmek normaldir. Bu tür durumlarda defter değeri referans alınıp bir yatırım gerçekleşebilir. Karlar, borçlar ve varlıklar bir firmanın mali durumunu ortaya koyan en mühim ögelerdir. Yatırımcılar genellikle bu 3 ögeyi de rakamlar ile ortaya koyarak daha anlaşılır duruma getirmek ister. Yatırımcıların bu evrede portföye dahil etmek istedikleri

firmaları kıyaslamalarını kolaylaştırmak için değerleme metotlarını kullanılmaktadır. Söz konusu kıyaslamalarda defter değeri önemli bir role sahiptir.

Defter değeri genel olarak firmanın pay senedi değeri yani piyasa değeriyle ilişkilendirilir. Defter değeri soyut bir kelime olmadığı için genel olarak yatırımcılarla piyasa analizcileri için, bir firmaya ilişkin öngörü sahibi olma konusunda da rasyonel bir değerdir.

1.4.5.3. Tasfiye Değeri

Şirketin varlıklarının mecburi satışıyla temin edilen tutardan bütün borçların ödenmesi ile kalmış olan tutarın pay senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanmış olan kıymete "tasfiye değeri" adı verilir. Şirkete ait tüm varlıkların satılmasıyla bütün borçların ödenmesiyle elde edilen direkt olarak tasfiye değerine eşit olmaktadır (İMKB, 2011). Bir şirketin hisselerinin pazar değerinin, o şirketin tasfiye değerinin altına düşmesi halinde şirketin likidite gereksiniminden söz edilebilir.

1.4.5.4. İşleyen Teşebbüs Değeri

Bir hissenin pazar değerinin saptanmasında tercih edilen değerlerden birisi olan işleyen teşebbüs değeri, şirketin kazancıyla gereken kazanç oranı önemsenerek saptanır. İşleyen teşebbüs değeri pazar değeriyle defter değeri arasındaki farktır. Kimi zaman tasfiye değeri de söz konusu hesaplamaya dahil edilebilmektedir. Firmanın işleyen teşebbüs değerini kazanç durumu, maddi olmayan varlıklarla ilerideki yatırım değerleriyle oluşturmakadır.

1.4.5.5.Nominal Değer

"Nominal değer" sözcük manası olarak "var olan, yazılı olan değer" demektir. Bir hissenin nominal değeri de aynı biçimde hissenin üstünde yazılan değerdir. Söz konusu değer payın nominal fiyatıdır. Firma tarafından hissenin pazara çıkarıldığında verilmiş olan kıymeti de nominal değer biçiminde ifade etmek mümkündür.

Türk Ticaret Kanunu'na göre bir payın nominal fiyatı minimum 1 kuruş şeklinde belirtilmiştir. Bunun dışında alacağı tüm değerler için 1'er kuruş ya da katları biçiminde artırım olmasına hükmedilmiştir. Nominal değer firmalardaki hisseye ait muhasebeleştirme işlemleriyle toplam sermayenin saptanmasında tercih

edilmektedir. Nominal değer hissenin çıkarılması sırasında saptanmaktadır (Akbulak, 2016, s. 506).

1.4.5.6. İhraç (Emisyon)Değeri

Hisselerin ihraç edilmesi esnasında satışa sunulan fiyata "ihraç değeri" denilmektedir. Ülkemizde genellikle, firmalar ihraç ettiği yeni hisseleri nominal fiyat üstünden satışa çıkarır. Borsadaki değeri fazla olan hisseleri çıkarmış olan şirketlerde nominal değer üstünde bir ihraç değeri de saptanabilmektedir. Emisyon değeri bilhassa, sermaye arttırımlarında rüçhan hakkının kullanımının ardından artan kısmın halka arzında nominal fiyatın üstünde belirlenmektedir. Kimi firmalarsa ihraç fazlası söz konusu tutarı limitli bir fiyat sunmak için borsada oluşturmayı seçer (Afşar & Afşar 2010, s. 89).

1.4.5.7. Piyasa (Borsa) Değeri

Piyasa değeri bir hissenin borsada alınıp satılan fiyatıdır. Söz konusu fiyat arzla talebe dayalı olarak oluşur. Piyasa değeri, şirketin faaliyetlerinde bir değişme bulunmasa da piyasanın şartlarına dayalı olarak zamanla değişebilir. Bu değer şirketin reel değerinin altında ya da üzerinde olabilmektedir. Piyasa fiyatı "borsa fiyatı" şeklinde de adlandırılabilir (Ercan & Ban 2014, s. 119). Pazar değeri en kısa ifade ile bir varlığın pazarda alacağı değerdir.

Piyasa değeri şöyle hesaplanır;

"$Piyasa\ Değeri = Hisse\ senedi\ sayısı\ x\ Hisse\ senedi\ fiyatı$"

Piyasa değerinin hisse senetleri piyasasında elde edilmesi en kolay kıymettir. Yalnızca tezgâh üstü piyasalarda belirlemek güç olabilir. Bir firmanın pazar değeri, yatırımcıların ticaret beklentilerine ilişkin algılarının iyi bir işaretidir. Piyasa değeri zamanla dalgalanmalara sahip olabilir ve aktivite döngüsünden de önemli derecede etkilenir. Piyasa değeri bunun yanı sıra firmanın faaliyette bulunduğu sektörün karlılığı, sektörün yapısıyla faaliyet durumu vb. pek çok etkene dayalıdır. Bir şirketin piyasa değeri, defter veya öz sermaye değerinden önemli ölçüde farklı olabilir. Piyasa değeri defter değerinden düşük olan bir şirketin hisselerinde bozulmadan söz edebilirsiniz. Bu, hisse başına defter değerine dayalı olarak daha düşük bir değere

takas edilebilir. Piyasa değeri bir firmanın değerinde başvurulmakta olan en mühim diğer ögedir.

1.4.5.8. Gerçek Değer

Bir payın reel değeri, bu paya sahip olan şirketin varlıkları, kâr durumu, kâr paylarıyla sermaye yapısı ve bu tür değişkenlerce belirlenmektedir. Yatırımcıların, şirketin ileride gelir oluşturma potansiyelleriyle söz konusu hisse senedinden beklemiş oldukları kazanç dikkate alınmak suretiyle halihazırdaki pazar şartlarında o hissenin biçtiği değerdir (Ercan & Ban 2014, s. 120).

Gerçek değer, özetle hisse senedinin olması gereken değeridir ve firmaya ait hisselerin ileride oluşturacağı gelir potansiyellerine ilişkin bilgi sahibi olmakla çok yakından ilişkilidir. Bir hisse senedi yatırımcısının en çok önemli gördüğü terimlerin başında reel değer gelir.

Gerçek değeri firmayla sektöre ilişkin derinlemesine araştırmalarda bulunarak doğru hesaplamak lazımdır. Gerçek değerin saptanması güçtür. Yatırımcılar bir hisseye ait reel değeri hesaplamalarının ardından hisse senedi piyasa fiyatıyla karşılaştırmaktadır. Reel değerin pazar fiyatının üstünde bulunması hisse senedinin ucuz fiyatlandığı ve değer kazanma potansiyelinin bulunduğu manasını taşır. Bir şirkete ait reel değerin saptanmasında pek çok değişik metot kullanılmaktadır ve en fazla tercih edilen metotlar, indirgenmiş nakit akımları metodu, F/K oranı metodu ve Piyasada Değeri/Defter Değeri oranı metodudur.

1.4.6. Hisse Senedi Fiyatına Etkide Bulunan Etkenler

Hisse senetlerinin özde firma içi ve dışı olarak 2 tür etkene dayalı olarak fiyatlandığı görülse de söz konusu etkenlerin aklileştirilmesi güç olduğu için yalnızca bir fikir yürütme vasıtası olarak fonksiyon görür. Gerçekte, bir firmanın kâr dağıtım siyaseti, idare, finans yapısı, sektörün durumuyla şirketin sektördeki yeriyle mali tablolardaki başarısı vb. etkenlerdir.

1.4.6.1. Firma İçi Etkenler

Firmanın temettü dağıtımında takip ettiği siyaset, hisse senedi yatırımcılarıyla ilgili öne çıkan bir etkendir, bunun yanı sıra yatırımcılar bu hisse senedinin fiyatının artışıyla dağıtılan temettü üstünden bir getiri sağlamayı hedeflemektedir. Kısacası bir

şirketin temettü dağıtabilmesi için, kar sağlaması lazımdır. Bir şirketin kar etmesiyse o şirketin hisse senetleri üstünden yatırımcıların talebini arttırmaktadır ve tabii olarak hisse senetlerinin fiyatlarında da artışlara yol açmaktadır. Ayrıca, şirketin finans yapısı da yatırımcıların takip etmesi gereken kritik etkenlerdendir. Bu durumun ana nedeni, şirketin finans yapısının sahip olduğu risklerin yatırımcıyla ilgili olarak taşıdığı önemdir. Şirketin finans yükümlülükleri arttığı zaman, finans açısından risklilik düzeyinde de artış olacağı için finansman gereksinimi oluşmaktadır. Bilhassa, uzun süreli borçların yarattığı sorumlulukların ifa edilmemesi durumunda tasfiye gibi bir durum gerçekleşebileceği için finans yapısındaki sağlamlık yatırımcılarla ilgili olarak en mühim etkenlerden olmaktadır. Finans yapısındaki dalgalanmalar şirketin operasyonlarında da soruna yol açacaktır. İşçi problemleri, sermayedeki yetersizlik, satışlardaki azalma, borçlarla fiyatlardaki artışlar şirketin rekabet etme imkanını azaltır ve hisselerin değerinin de azalmasına yol açar. Finans yapısının sağlam olması sözü edilen bütün bu durumların oluşmasına müsaade etmeden şirketin faaliyetlerini sürdürmesine olanak sağlayacağı ve sermayeyle kazançlardaki artışlarda pozitif bir intiba yaratacağı için, şirketin hisse senetleri üstünde bir değer artışı yaratmasından söz etmek olasıdır.

Şirketin finans yapısına dayalı olarak yine öne çıkan etkenlerden birisi de şirketin yönetimidir. Bir şirkete ait hisse senedi fiyatları üstündeki değişkenlere etkide bulunan etkenlerden birisi olan şirketin yönetim yapısı direkt olarak firmayı yöneten idarecileri içermektedir. Bu çerçevede idarecilerin başarısının yanı sıra yaşları, deneyimleri, donanımlarıyla kabiliyetleri de çok önemlidir. Bunların yanı sıra idare yapısının saydam, güvenilir ve adaletli olması da firmanın başarısıyla finans yapısındaki sağlamlığını direkt olarak etkileyeceği için halihazırdaki yönetimde söz konusu özelliklerin olması da beklenir. Bir şirket hisse senetleri üstünde değer artışı hedeflediği zaman yönetim kurumsallaşma çalışmalarına da ekstradan eğilmek zorundadır.

Hisse senetlerinin fiyatının pazardaki değer artışlarının ya da azalışlarının en fazla karşılaşılan sebeplerinden bir tanesi olan manipülasyon etkenine ilaveten içeriden bilgi alanların ticareti de önemli bir etkendir. Manipülasyon, bir menkul değerin, pazarda yapay ve yanlış yönlendirme sonucunda kasıtlı şekilde fiyat dalgalanmalarına maruz kalmasıdır. Türkiye'de kanuni olarak yasaktır.

Finans tabloları, bir firmanın sermaye yapısıyla beraber aktifleriyle pasiflerini gösteren, dönem karıyla söz konusu karın ne şekilde oluştuğuna dair bilgi veren tablolardır. Finans tabloları önceki dönemlerdeki tablolar ile karşılaştırma olanağı sunduğundan önemlidir. Bir finans tablosunun en önemli avantajı yatırımcıya işletmeye dair önceki dönemlerde gerçekleştirdiği karşılaştırmanın sonucunda bilgi vermesidir. Yatırımcı finans tabloları üstünde gerçekleştirdiği karşılaştırmaların neticesinde sağladığı pozitif izlenimle firmaya ait hisse senetleri üstünde değer artışı gerçekleştirebilir. Bundan dolayı firma finans tablolarını muhasebecilik prensiplerine göre doğru şekilde hazırlamak durumundadır. Finans tablolarıyla yaratılan güven, yatırımcıyı yatırım yapmaya özendirecektir. Bir hissenin fiyatına etkide bulunan firma içi etkenlerin sonuncusu firmanın faaliyet alanıdır. Firmaların içerisinde bulunduğu sektör ve söz konusu sektörün karlılığıyla firmanın söz konusu sektör içinde başarısı, o firmaya ait hisse senetleri üstünde değer artışı oluşturacaktır. Tüm ülkelerin coğrafi konumu, içerisinde bulunduğu siyasetler, demografik yapıyla ithalat ve ihracat durumları genellikle belirli sektörlerin ötekilere göre öne çıkmasına yol açabilmektedir.

1.4.6.2. Firma Dışı Etkenler

Ülkenin ekonomisin genel durumu, faiz siyasetleri, döviz kurları, enflasyon, hazine harcamaları, sanayiyle imalatları siyasetleri, politik tesirler, işsizlik, para arzıyla mevsimsel tesirler bir hissenin fiyatının ya da genellikle yatırımların etkilendiği firma dışı etkenler şeklinde sıralanabilir. Firma dışı etkenlerin en öne çıkan ögesi genellikle ülke ekonomisidir. Ülkenin ekonomisindeki istikrarsızlık, firmalarca artışa geçen maliyetler, dövizle faiz üstünden gerçekleşen zararlar, firmanın ait olduğu sektörün ülkenin ekonomisine dayalı olarak durgunlaşması vb. farklı etkenler de hisse senetleri üstünde kıymet kaybı yaratabilmektedir. Bilhassa gelişmekte olan devletlerde dış alımla dış satım farkı, kur siyasetlerindeki değişkenliklerle politik söylemler dönemlik olarak hisse senetleriyle sermaye piyasalarında olumsuz tesirlere yol açmaktadır. Döviz kurlarıyla faizlerdeki artışların bir neticesi olarak yatırımcılar yatırımlarını hisse senedinden bu yöne kaydırabilmektedir ve tabii neticesi olarak azalan talep ile hisse senetlerinde değer düşüklüğüne yol açabilmektedir.

1.4.6.3. Hisse Senetlerinin Ekonomik Önemi

Hisse senetleri geniş toplum kitlelerinin tasarruflarını önemli firmaların içinde bir araya getirerek süratli bir kalkınmaya yönelik olarak gerekli sermaye birikiminin yaratılmasını temin eder. Hisse senetleri imalat araçlarıyla firmaların mülkiyetini geniş toplum kesimlerine dağıtmaktadır ve bu biçimde ülkede ekonomik refahı yaymaktadır. Toplumla ilgili olarak daha dengeli bir gelir dağılımı sağlayabilir.

Hisse senetleri halkın tasarruflarına ilave getiri sağlayabilir iken, söz konusu getiri faizle olmaktan çok, enflasyonist ortam karşısında dayanıklı ve enflasyon ile de kalkınabilen bir yatırım şekli ile sağlanır. Söz konusu tasarruflar firmaların halka açılmasıyla bir öz kaynak da sağlar. Hisse senetleriyle sağlanan fon, firma için en kolay ve verimli finansman kaynağıdır (İMKB, 2011).

1.4.7. Hisse Paylaşımı

Personelinin firmaya bağlılığıyla performansının artırılması amacıyla firmalar, personelin sermayeye ortaklığıyla katılımını temin etmek üzere daha çok gayret sarf etmeye başlamıştır. Gerçekleştirilen pek çok çalışmada, personelin sahip olduğu firmaların daha verimli ve kârlı olduğu ve performansının daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu çerçevede, ilave finansman gerekmeden nitelikli çalışan istihdam etmek ve firma içindeki devamlılık temin etmek üzere personelin firmada uygun bedelle hisse sahibi olmanın yolunu açan bazı alternatifler oluşturulmuştur. Bilhassa ABD ve Batı'da yaygınlaşan bu sistemler firmanın başarısıyla personelin gelirleri arasında bir ilişki oluşturarak personelin firmaya aidiyetini artırmaktadır.

Bu hisse paylaşımı uygulamaları dünyada halka açık şirketlerce kullanılmış olan yaygın bir teşebbüs olmakla beraber Türkiye'de çok milletli firmalar dışında daha yeteri kadar uygulama sahası bulmamıştır. Bu teşebbüs, ülkemizde genel olarak, yurt dışında yerleşik çok milletli firmaların, evrensel bazda uyguladığı hisse edindirme planlarına, ülkemizdeki iştirakleriyle bağlı ortaklıklarındaki personelini de dahil etmeleriyle sınırlıdır.

Vesting, belli şartları temin eden ya da hedeflerini tutturan personelin firmadan hisse alarak firma ortağına dönüştürülmesini temin eden bir olanaktır.

Direkt olarak ülkemiz hukukunda karşılığı olmakla beraber birçok firma, personelinin firmaya aidiyetini vesting yöntemi ile temin etmektedir. Vesting metodunda personelde bulunması şartlar ("Cliff") düzenlenip, söz konusu şartların sağlanması durumunda hisse kazanımı olur. Mesela; firmada 5 sene çalışmaya karşılık olarak %10 hisse verilmesi ya da hisse taahhütlerinin exit tarihine bağlanması vb. şartlar oluşturulmaktadır. İfade edilen şartların sağlanamaması durumundaysa personel hisse edinemez.

Vesting çerçevesinde, şirket ile personel ya da firma ortakları ile personel arasında farklı modellerle seçeneklerde sözleşme imzalanması olasıdır. Bu çerçevede personele hisseler direkt ya da belli bir bedelin karşılığında devredilebilir, personelin belli sayıda hissenin haklarından faydalanılacağı da taahhüt edilebilir. Doğrudan hisse devrinin haricinde firmanın personeline pay devri gerçekleştirmeden payla ilgili hakları kullandırma sözleşmeleri, ana sözleşmede firma hisselerini değişik türlerde düzenleyip oy hakkında bağımsız hissenin devredilmesi, intifa senedi yapılması ya da belli niteliklere sahip hisse sahiplerinin idaresinde bulunmasını garantiye alan sözleşmelerin düzenlemesi de olasıdır.

Pay opsiyon planı, hisse opsiyon alternatifleri arasında en bilinen ve en fazla tatbik edilen metottur. Başta ABD olmak üzere pek çok yerde, personelin çalıştığı firmaya ortak olması olgusu son senelerde ciddi şekilde ilgi görür fakat ülkemizde yeni bir terim olduğundan, Türk hukukunda hisse opsiyon planıyla ilgili belli bir düzenleme yoktur.

Pay opsiyon planının Türkiye'de uygulama sahasına sahip olmamasının önündeki en önemli engellerden birisi 6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu ("eTTK") çerçevesinde firma ortakların paylarını temsil eden hisseleri sayılan istisna durumlar haricinde satın alamayacağı ve rehin şeklinde de kabul edemeyeceği ve bununla ilgili olarak tanzim edilen sözleşmelerin de geçersiz olacağının düzenlenmesi idi. Fakat 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile personele pay edindirme opsiyonu verilmesinin önündeki engeller kaldırılmıştır. Pay opsiyon planı ülkemizde izafi yeni olduğundan, genel yasalar etrafında yorumlanması lazımdır. Bu çerçevede, hisse opsiyon planının ülkemizde uygulanabilir olduğuyla ilgili kanuni dayanaklar,

her ne kadar direkt olarak bu konuyla ilgili düzenlemeler olmasa da, aşağıdaki biçimde değerlendirilir:

- 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun ("TBK") 403. maddesine göre; personele ücretinin dışında, imal edilenden, cirodan ya da kârdan belli bir hisse verilmesi gibi, ilave çıkar ve ödemeler tanınabileceği saptanmıştır.
- TTK'nın 379. maddesine göre, firmalar kendi paylarını (paylara bölünmüş sermayenin %10'una kadar) iktisap edebilmektedir.

Personelin firma sermayesine ortak olması, özde, halka açık ya da kapalı bir anonim firmanın adi ya da ayrıcalıklı paylarının bedelli veya bedelsiz şekilde firma personeline verilmesi esasına dayanır. Pay opsiyonu, personele belli tarihlerde, daha önce saptanmış miktarlarda firma hisselerini, şirketçe daha önce saptanan ya da bir formülle hesaplanmış olan bir fiyat üstünden satın alma hakkı vermektedir. Satın alma fiyatı genel olarak hissenin söz konusu opsiyonun personele tanınmış olduğu zamandaki piyasa fiyatı şeklinde saptanmaktadır. Halka açık olmayan şirketlerdeyse, genel olarak belli aralıklar ile profesyonel kuruluşlara değerleme yaptırılmaktadır ve hisse fiyatı böyle saptanmaktadır.

Opsiyon planları için tercih edilecek paylar, firmanın TTK m. 379'a göre hukuka uygun şekilde elinde olan hisselerdir ve bunlar piyasadan satın alınmaz. Hisse opsiyonları, personelin belli bir müddet firmada çalışması şartına bağlı olarak tanınır. Bunun için, saptanan süreden evvel firmadan ayrılmış olan bir personel kendisi için tanınmış olan opsiyonu kullanma hakkını da yitirmektedir.

Vesting ile hisse opsiyon planı uygulamalarıyla ilgili ülkemiz hukukunda belli bir kanuni düzenleme bulunmamasına rağmen koşula bağlı sermaye arttırımı; TTK'nın 463 ile 472. maddelerinde tanzim edilmiştir. Koşula bağlı sermaye artırımıyla firmadan menkul kıymetler aracılığıyla alacaklı olanlarla personelin sermayeyle firma hissedarları arasına dahil olmalarına olanak sağlanır. TTK'nın 463. maddesinin ilk fıkrasında koşula bağlı sermaye artırımı için değiştirmeyle alım hakkının kullanılması firma hissedarları dışında 2 gruba verilmiştir:

- Firma ya da topluluk firmalarınca yeni çıkarılmış olan, yani

değiştirme hakkını içermek suretiyle ihraç edilen tahvillerle benzeri borçlanma vasıtalarının alacaklıları ve

- Firma personeli.

Bu maddede "yeni payları edinmek hakkı sağlamak suretiyle" denerek koşula bağlı sermaye artırımında yeni hisseler çıkarılmasının gerekli olduğu net bir biçimde ifade edilmiştir. Buna ilaveten, koşula bağlı sermaye arttırımının gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak firma esas sözleşmesinin dayanak maddesinin bulunması lazımdır. Esas sözleşme maddesinin muhtevasında yazılı olması gereken bilgiler de TTK'nın 465. maddesinde detaylı şekilde tanzim edilmiştir. Bu çerçevede; koşula bağlı sermaye artırımının itibari değeri, hisselerin sayısı, türüyle itibari değerleri, haktan faydalanacak gruplar, eldeki hissedarların rüçhan haklarının kaldırılmış olduğu, koşula bağlı sermaye artışıyla oluşan hisselerin varsa ayrıcalıkları, bağlı nama yazılı hisse ihracı bulunuyorsa devirle ilgili sınırlamalar, esas sözleşmede ifade edilmelidir.

Diğer taraftan, koşula bağlı sermaye artışına yönelik olarak ihraç edilmiş olan senetlerin öncelikli olarak eldeki hisseleri oranında hissedarlara tavsiye edilmesi lazımdır. Hissedarın söz konusu hakkı sadece haklı nedenlerin varlığı durumunda kaldırılabilir. TTK'nın 461. maddesinin 2. fıkrasına göre, personelin firmaya katılması haklı nedendir. Ayrıca, koşula bağlı sermaye arttırımında kendilerine değişim ya da alım hakkı verilecek şahısların korunmasıyla ilgili maddeler de vardır. Bu çerçevede, her ne kadar bu şahısların değişim ya da alım haklarının nama yazılı paylarla ilgili bağlam hükümlerinden dolayı engellenemeyeceği ifade edilmişse de bu durumun esas sözleşme maddesiyle borçlanma araçlarıyla ilgili izahnamede saklı tutulmasına da olanak verilmiştir. Bu madde, sermayenin sulandırılması yani sermaye arttırımıyla bu hak sahiplerinin haklarının kayıp yaşamasını da engeller.

1.4.7.1. Çalışanlara Hisse Vermenin Avantaj ve Dezavantajları

Çalışanlara hisse vermek oldukça motive edici olarak görülse de bazı riskleri de beraberinde getirir. Dolayısıyla bu yaklaşım bazı avantajlarla birlikte dezavantajlara da sahiptir.

Hisse senedi paylaşmak, iyi personelleri elde tutmaya ve firmaya çekmeye yardımcı olur. Yeni çalışanlar ararken bir çalışan paylaşım programı çekici bir avantaj olabilir. Bugün çalışanlar maaştan fazlasını istemektedir. Bir şeye katkıda bulunduklarını hissetmek istemektedirler. Bir sahiplenme kültürü oluşturarak, çalışan devri en aza indirilebilir ve personel daha çok çalışmaya motive edilebilir (Blaire & Kruise, 1999).

Rutgers Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma, çalışan hisse sahipliği planına sahip şirketlerde yıllık satış artışının yanı sıra çalışan başına satışlardaki artışın diğer şirketlere göre yüzde 2,4 daha yüksek olduğunu göstermiştir. Fakat bu avantaj yalnızca yönetimin çalışanlarla açık iletişimi sürdürmesi durumunda gerçekleşebilir (Seijts & Crim, 2006).

Ortak mülkiyet sunmanın bir yolu, çalışanların şirket hissesi satın alması karşılığında çalışan ücretlerini düşürmektir. Bu süreç, sermaye artırılması gerekebilecek bir zamanda giderlerin düşürülmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, çalışanlar şirketlerinin başarısına yatırım yaptıklarında, daha çok ve daha verimli çalışma eğilimi gösterirler ve bu da kar marjlarını artırabilir.

İşletmenin sahipliğini ister birkaç kişiyle ister birkaç düzine kişiyle paylaşmak, tek mal sahibi olarak patronun üzerindeki ağır yükün bir kısmını ortadan kaldırabilir. Bazı küçük işletme sahipleri için, ortak bir sahiplik programına sahip olmak, onların yeri doldurulamazmış gibi hissetmeden geziler ve emeklilik için plan yapmalarına yardımcı olur.

Öte yandan çalışanlarla hisse paylaşmak çalışanın yalnızca kâra odaklanmasını sağlayabilir. Bazı çalışanlar için kârda pay sahibi olmak, araçlardan ziyade amaçlara daha fazla odaklanmalarına neden olabilir. Başka bir deyişle, çalışanlar süreç veya fikirler ve yenilik hakkında daha az düşünecek kadar daha fazla kar elde ederek o kadar motive olabilirler. Örneğin, personel müşterilerle ilişkiler kurmak yerine ürünü müşterilere itmeye başlarsa, dikkatlice inşa edilmiş firma itibarı zarar görebilir (Sengupta, Whitfield, & McNabb, 2007).

Patronun çalışan paylaşımıyla yükünü azaltmasının diğer yüzü, şirketin kontrolünü biraz kaybetmesidir. Düzgün bir şekilde yönetildiğinde, çalışanlar şirketin hisselerinin azınlığına sahip olacaklardır. Ancak, özellikle yeni üst düzey

ekip üyeleri firmaya çekilmek istendiğinde, patron için arzu edilenden daha fazla kontrolden vazgeçme ihtimali vardır (McCarthy, Reeves, & Turner, 2010).

İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak, yeni plan uzun vadede maliyetli olabilir. İlk aşamalarda, bir kâr paylaşım planı ihtiyaç duyulan sermayeyi getirebilir, ancak zamanla bu avantaj azalır ve kârın çoğu çalışanlarla paylaşılmak zorunda kalınabilir. Ayrıca, firmanın mali durumu hakkında istenildiğinden daha fazla şeffaflık sağlamak gerekebilir. Yasalar sıklıkla çalışan hissedarlara tüm şirket mali kayıtlarını ve toplantı tutanaklarını görme hakkı verir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada belirlenmiş olan araştırma amacına uygun olarak, genel tarama modellerinden biri olan korelasyonel (ilişkisel) araştırma modeli benimsenmiştir. Korelasyonel araştırma, en az iki olmak koşuluyla birden fazla değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir müdahalede bulunulmadan incelendiği araştırmaları ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2018).

2.2. Araştırma Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini telekominikasyon (haberleşme) sektöründe faaliyet gösteren firma oluşturmaktadır. İletişim sektöründe yer alan şirket çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı firmanın; Türkiye genelinde bilinmesi, kurumsal bir yapıya sahip olması, büyük bir hedef kitleye hitap etmesi, borsaya açık olması ve BİST100'de işlem gören hisseli yapıda olması şirketin araştırmaya dâhil edilmesindeki önemli özellikleri oluşturmaktadır.

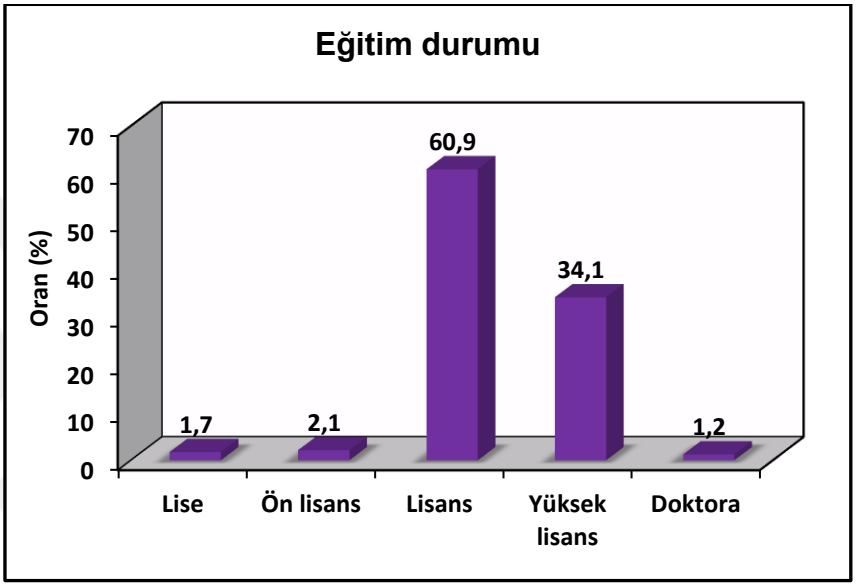
Araştırmada toplamda 584 kişiye ulaşılmış ancak sağlıklı verilerin elde edildiği 422 kişi araştırmaya dâhil edilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		n	**%**
Yaş (yıl)	24 - 29 yaş	33	7,8
	30 - 35 yaş	143	33,9
	36 - 41 yaş	147	34,8
	42 - 47 yaş	64	15,2
	48 - 53 yaş	35	8,3
Cinsiyet	Kadın	104	24,6
	Erkek	318	75,4
Medeni durum	Bekar	108	25,6
	Evli	314	74,4
Eğitim durumu	Lise	7	1,7
	Ön lisans	9	2,1
	Lisans	257	60,9
	Yüksek lisans	144	34,1
	Doktora	5	1,2
Pozisyon	Alt Düzey Yönetici	334	79,1
	Orta Düzey Yönetici	88	20,9
Bu iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	31	7,3
	1-3 yıl	27	6,4
	4-6 yıl	42	10,0

	7-9 yıl	137	32,5
	10-12 yıl	95	22,5
	13-15 yıl	49	11,6
	16 yıl ve üzeri	41	9,7

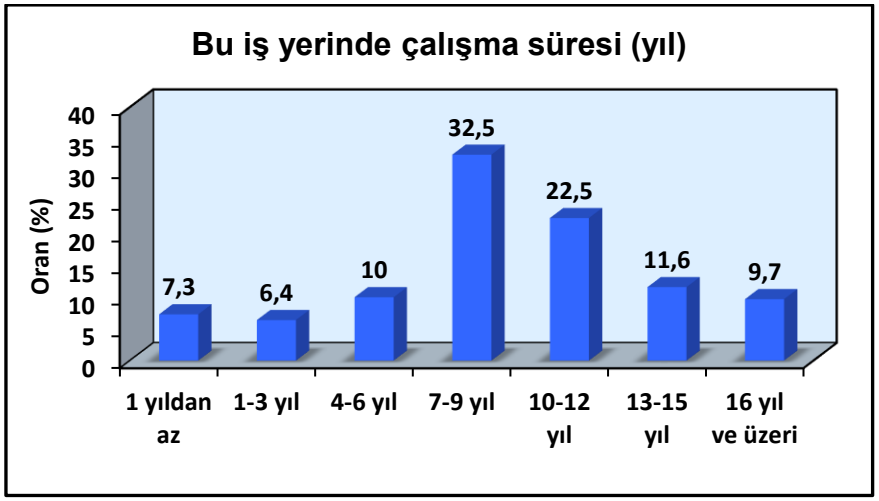
Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılanların %24,6'sı (n=104) kadın, %75,4'ünün (n=318) erkek olduğu; katılımcıların %7,8'i (n=33) 24-29 yaş, %33,9'u (n=143) 30-35 yaş, %34,8'i (n=147) 36-41 yaş, %15,2'si (n=64) 42-47 yaş ve %8,3'ünün (n=35) de 48-53 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.



Şekil 17. Eğitim Durumu Dağılımı

Çalışmaya katılanların %25,6'sının (n=108) bekar, %744'ünün (n=314) evli olduğu; katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %1,7'sinin (n=7) lise, %2,1'inin (n=9) ön lisans, %60,9'unun (n=257) lisans, %34,1'inin (n=144) yüksek lisans ve %1,2'sinin (n=5) doktora derecesine sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılanların %79,1'i (n=334) alt düzey yönetici iken; %20,9'u (n=88) orta düzey yönetici pozisyonunda olduğu belirlenmiştir.



Şekil 18. Katılımcıların çalışma sürelerinin dağılımı

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; %7,3'ünün (n=31) 1 yıldan az, %6,4'ünün (n=27) 1-3 yıl, %10,0'unun (n=42), 4-6 yıl, %32,5'inin (n=137) 7-9 yıl, %22,5'inin (n=95) 10-12 yıl, %11,6'sının (n=49) 13-15 yıl, %9,7'sinin (n=41) 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerinde hisse paylaşımının aracı rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H 1: Hisse Paylaşımı ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 2: Hisse Paylaşımı ile Bireysel-İşgören Performansı puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 3. Örgütsel Bağlılık ile Bireysel-İşgören Performans toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 4. Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, pozisyonlarına, çalışma sürelerine, cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir.

H 5. Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, pozisyonlarına, çalışma sürelerine, cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir.

H 6. Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, pozisyonlarına, çalışma sürelerine, cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir.

H 7. Örgütsel bağlılığın hisse paylaşımı üzerinde etkisi vardır.

H 8. Bireysel işgören performansının hisse paylaşımı üzerinde etkisi vardır.

H 9. Örgütsel Bağlılığın, Bireysel-İşgören Performansı üzerinde etkisinde Hisse Paylaşımının aracı etkisi vardır.

H 10. Örgütsel Bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın, Bireysel-İşgören Performansına etkisinde Hisse Paylaşımı, Bireysel verimliliğin aracı etkisi vardır.

H 11. Örgütsel Bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın, Bireysel-İşgören Performansına etkisinde Hisse Paylaşımı, Hisse senedi tercihinin aracı etkisi vardır.

H 12. Örgütsel Bağlılık boyutlarından devam bağlılığının, Bireysel-İşgören Performansına etkisinde Hisse Paylaşımı Bireysel verimliliğin aracı etkisi vardır.

H 13. Örgütsel Bağlılık byutlarından devam bağlılığının Bireysel-İşgören Performansına etkisinde Hisse Paylaşımı, Hisse senedi tercihinin aracı etkisi vardır.

H 14. Örgütsel Bağlılık boyutlarından normatif bağılılığın Bireysel-İşgören Performansına etkisinde Hisse Paylaşımı Bireysel puanının aracı etkisi vardır.

H 15. Örgütsel Bağlılık boyutlarından normatif bağılılığın Bireysel-İşgören Performansına etkisinde Hisse Paylaşımı, Hisse senedi tercihi puanının aracı etkisi vardır.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Türkiye genelinde yapılan bu araştırma telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları ile sınırlıdır.
2. Anketi cevaplayanların ölçekteki soruları cevaplarken görüş ve fikirlerinin tespit edilme kaygılarına karşın soruları samimi ve içten bir şekilde cevaplandırmamaları ihtimali çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.
3. Araştırma, İşgören Performansı Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Hisse paylaşımı anketinden elde edilen puanlarla sınırlıdır.

2.5. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk kısımda hisse paylaşımı anketinin soruları literatür taraması doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturularak alanda uzman ve farklı üniversitelerde görev yapan üç alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi ve Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi işletme anabilim dalında yer alan öğretim üyelerinden hisse paylaşım anketindeki soruları "anlaşılırlık, amaca uygunluk, kapsam gibi" özellikleri yönünden değerlendirmeleri istenmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda forma son şekli verilerek 25 kişiye gönderilerek pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonrasında da en son şekli verilen hisse paylaşım anketi ve diğer ölçekler Google formlarda birleştirilerek tek bağlantı linki oluşturulmuştur.

İkinci aşamada araştırmaya esas alınan verilerin toplanmasına geçilmiştir. Anket uygulaması Google Forms web sitesi üzerinden yapılmıştır. Oluşturulan link araştırma izni alınan iletişim sektöründeki firma çalışanlarına şirket yetkilisi aracılığıla mail yoluyla gönderilmiştir. Aralıklı olarak kurumsal mail üzerinden gönderim yenilenmiş ve ilgili kişilere hatırlatmalarda bulunulmuştur. Araştırmada verilerin toplanmasına 2022 Nisan ayında başlamış ve Ağustos 2022 de sona ermiştir.

Araştırmada örnekleme ait bilgilerin yer aldığı kişisel bilgi formu, bireysel-işgören performansı ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve hisse paylaşımı anketi kullanılmıştır.

2.5.1. Kişisel Bilgi Formu:

Araştırmacı tarafından oluşturulan ve çalışmaya katılım gösteren bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, şirketteki pozisyon ve çalışma süreleri ile ilgili bilgilerin yer aldığı formdur.

2.5.2.İşgören Performansı Ölçeği:

Söz konusu ölçek ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), ardından Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Çöl (2008) tarafından Türkçe

uyarlaması yapılmıştır. Araştırmada işgören performans ölçeği 4 maddeli ve tek boyutlu olarak kullanılmaktadır. Ölçek 5'li likert yapıdadır.

2.5.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği:

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin Türkçeye birçok kişi tarafından uyarlaması yapılmış olmasına rağmen en güncel Türkçe uyarlaması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri .88 olarak bulunmuştur. 18 maddeden oluşan ölçek; duygusal, normatif ve devamlı bağlılık olmak üzere 3 boyutlu ve 5'li likert yapıdadır.

2.5.4. Hisse Paylaşımı Anketi:

Hisse paylaşımı ile ilgili litaratürde sınırlı sayıda araştırmanın olması ve araştırmada kullanılabilecek uygun bir ölçeğin olmaması nedeniyle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Hisse Paylaşımı anketinin 8 maddesi bulunmaktadır. Sorulara verilen cevaplar hayır "1", karasızım "2" ve evet "3" olarak kodlanmıştır.

Hisse paylaşımı anketinin istatistiksel analizinde Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizi kullanılmıştır. Keşfedici (açıklayıcı) faktör analizinde Varimax rotasyonu uygulandığında soruların 2 faktörde toplandığı ve açıklayıcılık katsayısının %64,94 olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda; faktörlerdeki yükleri %40'ın altında olan ya da birden çok faktöre yakın yüklerde (%10'un altında) olan soru saptanmamıştır. Ayrıca anti-image korelasyonları değeri 0,500'nin altında olan soru olmadığı ve ölçeğin son halinin bu şekilde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Hisse Paylaşımı Anketi KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,798
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	1436,502
	Serbestlik derecesi	28
	Anlamlılık	0,001

Tablo 7 incelendiğinde, KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,798 olduğu görülmektedir. Bu değerin KMO için iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğu söylenebilir.

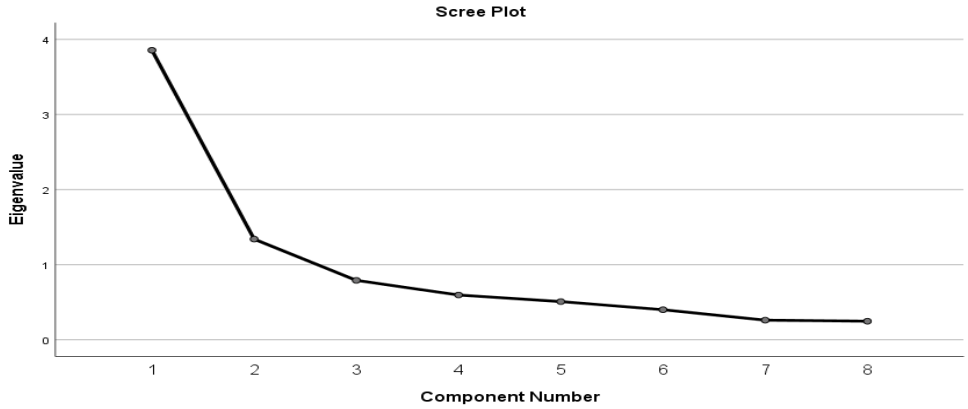
Korelasyon matrisinin benzer bir matris olup olmadığı hipotezini test etmek için Bartlet's Test of Sphericity kullanıldı ve bu hipotez p<0.001'de reddedildi. Bu da bize maddeler arasında bir ilişkinin varlığını ve verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Akgül-Çevik, 2003; Hair VD,1998).

Hisse Paylaşımı anketinden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, anlamlı bileşim maddelerinin saptanması ve kaç faktör seçileceğine karar vermek için gerekli testler yapılmıştır. Araştırmacıların önerdiği en önemli kriter Eigen Value ve Screen Plot testleridir. Tablo 8'de ölçeğe ait yapılan analiz sonuçlarına göre, Eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları görülmektedir.

Tablo 8. Hisse Paylaşımı Anketi Faktör Analizi Eigen Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları Tablosu

	Özdeğerler toplamı	**Varyansın %**	**Toplam Varyans %**
Faktör 1 (Bireysel Verimlilik)	2,738	34,228	34,228
Faktör 2 (Hisse Senedi Tercihi)	2,457	30,715	64,943

Tablo 8 incelendiğinde bu iki faktör ölçeğin varyansının %64,943'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli iken, bu oran arştırmamızda %64,9 olarak saptanmıştır.



Şekil 19. Hisse Paylaşımı Anketi Screen Plot Grafiği

Yukarıda yer verilen şekil 19'da öz değerlere göre faktörlerin kaç boyutta toplanacağı görülmektedir.

Tablo 9. Hisse Paylaşımı Anketi Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler	
	1	**2**
1. Şirketinizde hisse paylaşımı yapılsaydı bu sizin çalışma performansınızı nasıl etkilerdi?	0,831	
2. Şirketinizde hisse paylaşımı yapılsaydı bu sizin şirkete bağlılığınızı nasıl etkilerdi?	0,807	
5. Şirketin hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçları ve başarısıyla daha çok ilgilenmemi sağlayacaktır.	0,789	
4. Hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçlarından yararlanmak için en iyi yöntemdir	0,700	
6. Priminizin bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?		0,872
3. Maaşınızın bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?		0,857
8.Çalıştığınız şirketin hisse senedini Bireysel Emeklilik planı olarak biriktirmeyi düşünür müsünüz?		0,665
7. Yan hak olarak çalıştığınız şirketin hisse senedini almayı ister misiniz?		0,599

Tablo 9'da yer alan faktör ağılıkları incelendiğinde; faktör 1'de en düşük 0,700 en yüksek 0,831 ve faktör 2'de en düşük 0,599 en yüksek 0,872 arasında olduğu saptanmıştır.

2.5.4.1.Hisse Paylaşımı Anketi Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Coranbach Alfa) yararlanılmıştır. Soruların alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Hisse Paylaşımı ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında α = 0,846 güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Buna göre ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Hisse Paylaşımı Anketi Faktörleri Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	**Madde silindiğinde ölçek varyansı**	**Düzeltilmiş madde bütün korelasyonu**	**Madde silindiğinde cronbach alfa**
1. Şirketinizde hisse paylaşımı yapılsaydı bu sizin çalışma performansınızı nasıl etkilerdi?	17,60	11,500	0,553	0,819
2. Şirketinizde hisse paylaşımı yapılsaydı bu sizin şirkete bağlılığınızı nasıl etkilerdi?	17,62	11,220	0,552	0,818
4. Maaşınızın bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?	18,11	9,949	0,542	0,822
5. Hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçlarından yararlanmak için en iyi yöntemdir	17,73	11,092	0,526	0,820
7. Şirketin hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçları ve başarısıyla daha çok ilgilenmemi sağlayacaktır.	17,59	11,131	0,614	0,812
8. Priminizin bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?	17,94	9,569	0,656	0,802
9. Yan Hak olarak çalıştığınız şirketin hisse senedini almayı ister misiniz?	17,57	10,750	0,598	0,811
10. Çalıştığınız şirketin hisse	17,87	10,134	0,562	0,817

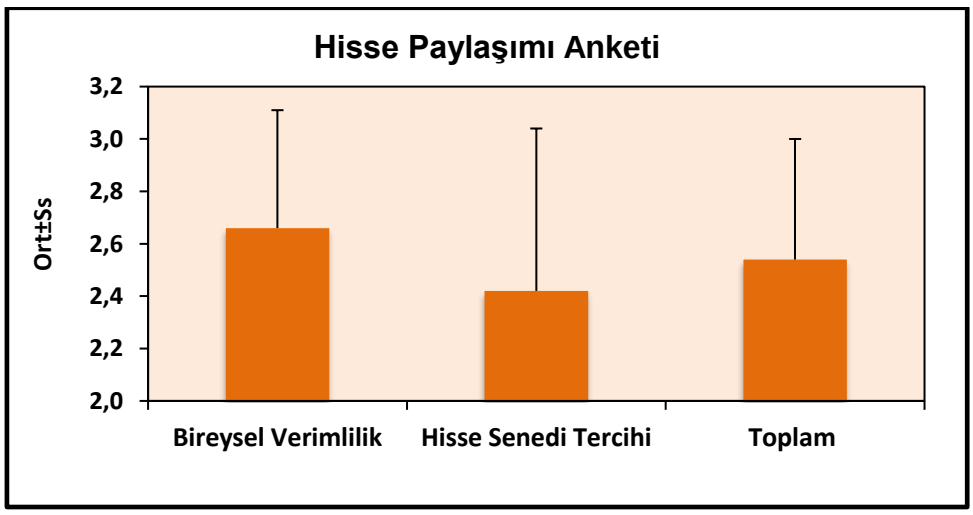
senedini Bireysel Emeklilik planı olarak biriktirmeyi düşünür müsünüz?	

Tablo 10'da faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri yer almaktadır. Tabloda Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağı görülmektedir. Bu çerçevede iki maddelik faktör yapısının korunduğu söylenebilir.

Tablo 11. Hisse Paylaşımı Anketi İç Tutarlılık Değerlerinin Dağılımı

	Soru sayısı	**Cronbach's Alpha**
Faktör 1 (Bireysel Verimlilik)	4	0,826
Faktör 2 (Hisse Senedi Tercihi)	4	0,797
Toplam (Hisse Paylaşımı)	8	0,846

Hisse Paylaşımı anketi sorularının iç tutarlılığını gösteren Cronbach's alfa değerleri incelendiğinde; Faktör 1 (Bireysel Verimlilik) alt boyutu için Cronbach's alfa değeri 0,826 ve Faktör 2 (Hisse Senedi Tercihi) alt boyutu için 0,797 olarak saptanmıştır. Hisse Paylaşımı anketi toplamına ilişkin Cronbach's alfa değeri ise 0,846 olarak saptanmıştır; buna göre anket yüksek derecede güvenilirdir.



Şekil 20. Hisse Paylaşımı anketi puanlarının dağılımı

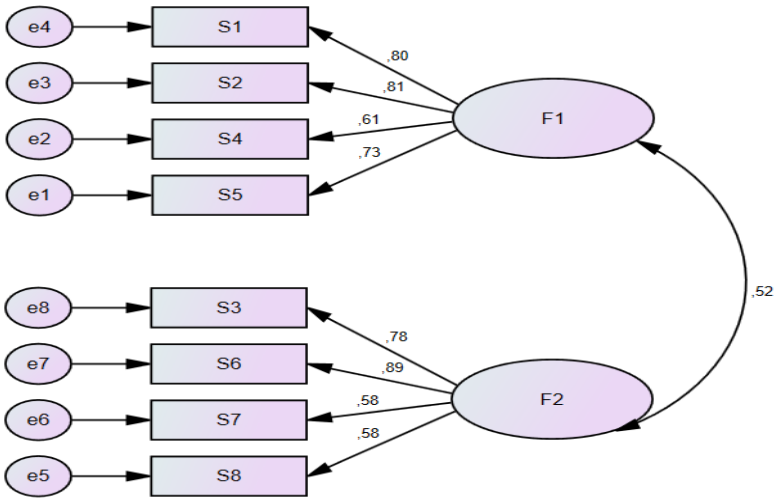
Hisse Paylaşımı anketi sorularına verilen cevaplar hayır "1", karasızım "2" ve evet "3" olarak kodlanmıştır. Anket puanları, her bir bölümdeki soru sayısına

bölünerek ortalama elde edilerek hesaplanmıştır. Buna göre anketimizin alt boyutları ve toplam puanı da 1 ile 3 arasında değişmektedir.

Bu çalışmamızda anketimizin Bireysel Verimlilik puanı ortalama 2,66±0,45 ve Hisse Senedi Tercihi puanı ortalama 2,42±0,62 puandır. Hisse Paylaşımı anketi toplam puanı ise 2,54±0,46 olarak saptanmıştır.

2.5.4.2. Hisse Paylaşımı Anketi Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Hisse Paylaşımı anketine ilişkin 2 alt boyutu oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 8'de verilmektedir.



Şekil 21. Hisse Paylaşımı Anketine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

Doğrulayıcı faktör analizinin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçütleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare ($א^2$/df) değeri) Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 12. Hisse Paylaşımı Anketi Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	0<RMSEA<0,05	0,05≤ RMSEA ≤0,10	0,098	Kabul Edilebilir
NFI	0,95≤ NFI ≤1	0,90≤ NFI ≤0,95	0,95	İyi uyum

NNFI	0,97≤ NNF ≤1	0,95≤ NNFI ≤0,97	0,92	-
CFI	0,97≤ CFI ≤1	0,95≤ CFI ≤0,97	0,96	Kabul Edilebilir
IFI	0,95≤ IFI ≤1	0,90≤ IFI ≤0,95	0,96	İyi uyum
RFI	0,90≤ RFI ≤1	0,85≤ RFI ≤ 0,90	0,90	İyi uyum
SRMR	0≤ SRMR ≤0,05	0,05≤ SRMR ≤0,10	0,085	Kabul Edilebilir
GFI	0,95 ≤GFI ≤1	0,90≤ GFI ≤0,95	0,96	İyi uyum
AGFI	0,90≤ AGFI ≤1	0,85≤ AGFI ≤0,90	0,90	İyi uyum
χ^2 /df *(75,162/ 15)*	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	5,0	Kabul Edilebilir

Modelin sonuçları incelendiğinde; RMSEA uyum ölçütü 0,098 olup, kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinden CFI, SRMR ölçütleri de kabul edilebilir gösterirken; NFI, IFI, RFI, GFI, AGFI ölçütleri iyi uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerimizin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$).

2.6. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 26 (IBM SPSS, Türkiye) programı kullanılmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodlara (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) bakılmıştır. Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Çarpıklık-Basıklık testi ve grafiksel değerlendirmeler ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren nicel verilerin iki grup karşılaştırmalarında Independent Samples t Test, normal dağılım göstermeyen verilerin iki grup karşılaştırmalarında ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında One-way Anova Test ve ikili karşılaştırmalarında Bonferroni test; normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis test ve ikili karşılaştırmalarında Bonferroni Dunn testinden yararlanılmıştır. Değişkenler arası

ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Hisse Paylaşımı anketinin geçerlilik güvenilirlik değerlendirmelerinde Reliability analiz ve Doğrulayıcı faktör analizi (AMOS) uygulanmıştır. Anlamlılık en az $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ile Bireysel-İşgören Performansı arasındaki ilişkide, hisse paylaşımının aracı etkisini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aracı etki analizinde dolaylı etkinin anlamlılığı Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 2000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi ile sınanmıştır. Yapısal eşitlik modellemeleri AMOS ile yapılmıştır.

3. BULGULAR ve YORUM

3.1. Hisse Senedi Paylaşımı, Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır.

Tablo 13. Hisse Senedi ve Hisse Paylaşımına İlişkin Dağılımlar

		n	%
Daha önce hiç bireysel olarak hisse senedi aldınız mı?	Evet	201	47,6
	Hayır	221	52,4
Çalıştığınız şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını ister misiniz?	Evet	340	80,6
	Kararsızım	34	8,0
	Hayır	18	4,3
	Fikrim yok	30	7,1
Ne tür hisse paylaşımı yapılmasını isterdiniz?	Yan hak olarak bu seçeneğin sunulması	109	25,8
	Opsiyon planı (hisseyi önceden alma fırsatı)	29	6,9
	Kardan paylaşım	146	34,6
	Hisse senedi edindirme	51	12,1
	Fark etmez	87	20,6
Şirketin üç aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip ediyor musunuz?	Evet, her zaman	184	43,6
	Evet, Bazen	145	34,4
	Çok az/ Nadiren	59	13,9
	Hayır, hiç	34	8,1
Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer alması iyi bir fikir olabilir	Kesinlikle katılmıyorum	18	4,3
	Katılmıyorum	8	1,9
	Kararsızım	76	18,0
	Katılıyorum	150	35,5
	Tamamen katılıyorum	170	40,3
Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir	Kesinlikle katılmıyorum	49	11,6
	Katılmıyorum	96	22,8
	Kararsızım	182	43,1
	Katılıyorum	78	18,5
	Tamamen katılıyorum	17	4,0

Çalışmaya katılanların %47,6'sı (n=201) daha önce bireysel olarak hisse senedi almışken, %52,4'ü (n=221) bireysel olarak hisse senedi almamıştır. Katılımcılara "çalıştığınız şirkette hisse paylaşımı yapılmasını ister misiniz?" diye sorduğumuzda %80,6'sı (n=340) "evet", %8,0'i (n=34) "kararsızım", %4,3'ü (n=18) "hayır" yanıtı verirken, %7,1'i (n=30) "fikrim yok" yanıtını vermiştir.

Katılımcılara "Ne tür hisse paylaşımı yapılmasını isterdiniz?" diye sorduğumuzda %25,8'i (n=109) "Yan hak olarak bu seçeneğin sunulması", %6,9'u (n=29) "Opsiyon planı (hisseyi önceden alma fırsatı)", %34,6'sı (n=146) "Kardan

paylaşım", %12,1'i (n=51) "Hisse senedi edindirme "yanıtı verirken, %20,6'sı (n=87) "Fark etmez" yanıtını vermiştir.

Çalışmaya katılanlara "Şirketin üç aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip ediyor musunuz?" diye sorduğumuzda %43,6'sı (n=184) "Evet, her zaman", %34,4'ü (n=145) "Evet, Bazen", %13,9'u (n=59) "Çok az/ Nadiren "yanıtı verirken, %8,1'i (n=34) "Hayır, hiç" yanıtını vermiştir.

Çalışanlara "Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer alması iyi bir fikir olabilir mi?" diye sorduğumuzda %4,3'ü (n=18) "Kesinlikle katılmıyorum", %1,9'u (n=8) "Katılmıyorum", %18,0'i (n=76) "Kararsızım", %35,5'i (n=150) "Katılıyorum", %40,3'ü (n=170) "tamamen katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Çalışanlara "Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından riskli midir?" diye sorduğumuzda %11,6'sı (n=49) "Kesinlikle katılmıyorum", %22,8'i (n=96) "Katılmıyorum", %43,1'i (n=182) "Kararsızım", %18,5'i (n=78) "Katılıyorum", %4,0'ü (n=17) "Tamamen katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Tablo 14. Hisse Paylaşım Anketi Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

	Hayır		**Karasızım**		**Evet**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
1. Şirketinizde hisse paylaşımı yapılsaydı bu sizin çalışma performansınızı nasıl etkilerdi?	7	1,7	116	27,5	299	70,9
2. Şirketinizde hisse paylaşımı yapılsaydı bu sizin şirkete bağlılığınızı nasıl etkilerdi?	20	4,7	98	23,2	304	72,0
3. Maaşınızın bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?	124	29,4	100	23,7	198	46,9
4. Hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçlarından yararlanmak için en iyi yöntemdir	27	6,4	131	31,0	264	62,6
5. Şirketin hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçları ve başarısıyla daha çok ilgilenmemi sağlayacaktır.	16	3,8	95	22,5	311	73,7
6. Priminizin bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?	96	22,7	82	19,4	244	57,8
7. Yan Hak olarak çalıştığınız şirketin hisse senedini almayı ister misiniz?	41	9,7	35	8,3	346	82,0
8. Çalıştığınız şirketin hisse senedini Bireysel Emeklilik planı olarak biriktirmeyi düşünür müsünüz?	82	19,4	83	19,7	257	60,9

Tablo 14 incelendiğinde hisse senedi paylaşımı ile ilgili olarak; özellikle "yan hak olarak çalıştığınız şirketin hisse senedini almayı ister misiniz?" sorusuna

katılımcıların %82,0'sinin (n= 346) "evet" yanıtını verdikleri görülmektedir. Yine "Şirketin hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçları ve başarısıyla daha çok ilgilenmemi sağlayacaktır" sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde %73,7'sinin (n=311) "evet" yanıtını verdiği görülmektedir. Söz konusu yanıtların katılımcıların büyük çoğuluğunun çalıştıkları şirkette hisse paylaşımında bulunulmasını olumlu karşıladıkları ve hisse paylaşımının gerçekleştirilmesinin katılımcıların örgüte bağlılık ve iş performanslarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

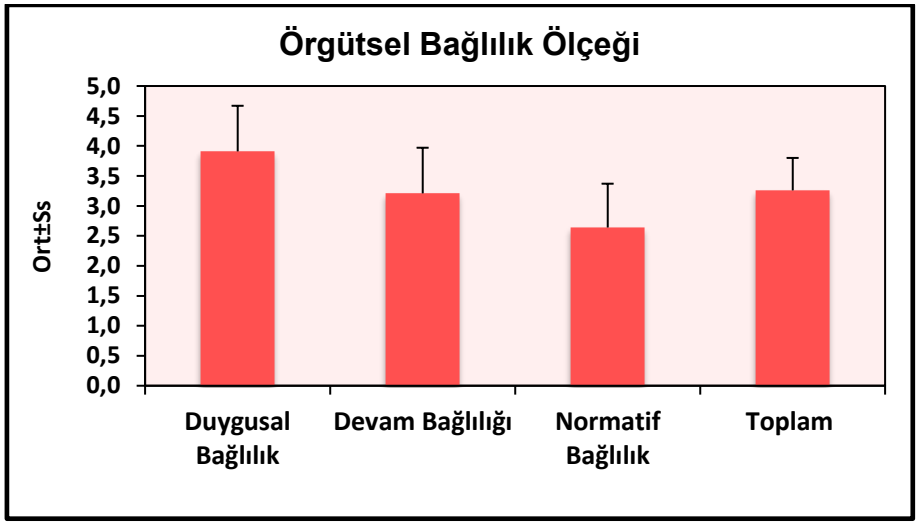
	Kesinlikle katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Orta Derecede Katılıyorum**		**Çoğunlukla Katılıyorum**		**Tamamen katılıyorum**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder	8	1,9	26	6,2	80	19,0	152	36,0	156	37,0
Bu şirkete kendimi 'duygusal olarak' bağlı hissetmiyorum	161	38,2	108	25,6	40	9,5	63	14,9	50	11,8
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	12	2,8	26	6,2	54	12,8	164	38,9	166	39,3
Bu şirkette kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum	146	34,6	157	37,2	67	15,9	25	5,9	27	6,4
Bu şirketin benim için çok özel bir yeri var	13	3,1	17	4,0	43	10,2	165	39,1	184	43,6
Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissim yok	182	43,1	86	20,4	48	11,4	69	16,4	37	8,8
Şu anda şirketimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	130	30,8	118	28,0	84	19,9	80	19,0	10	2,4
Bu şirketten ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	65	15,4	82	19,4	110	26,1	118	28,0	47	11,1
Şirketimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	55	13,0	154	36,5	93	22,0	92	21,8	28	6,6
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor	31	7,3	52	12,3	88	20,9	162	38,4	89	21,1
Çalıştığım şirketteki	81	19,2	119	28,2	91	21,6	83	19,7	48	11,4

insanlara minnet/yükümlülük hissettiğim için şu an buradan ayrılamam										
Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum	25	5,9	53	12,6	89	21,1	157	37,2	98	23,2
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten bu şirkette çalışıyorum	168	39,8	183	43,4	45	10,7	18	4,3	8	1,9
Şirketimden ayrılmayı isteseydim bile şu anda bu bana çok zor gelirdi	47	11,1	101	23,9	88	20,9	134	31,8	52	12,3
Şuanda şirketten ayrılacak olsam, hayatımda bir çok şey alt üst olur	80	19,0	97	23,0	129	30,6	85	20,1	31	7,3
16. Bu şirketten ayrılmak için çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum	69	16,4	127	30,1	129	30,6	71	16,8	26	6,2
Bu şirketten ayrılmanın birkaç olumsuz durumundan biri, fazla iş seçeneğimin olmamasıdır	106	25,1	140	33,2	103	24,4	63	14,9	10	2,4
Bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir işte çalışmayı düşünebilirdim	38	9,0	87	20,6	123	29,1	123	29,1	51	12,1

Tablo 15'te Örgütsel Bağlılık ölçeği sorularına verilen yanıtların dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğun yanıtlarının "tamamen ve çoğunlukla katılıyorum" kısmında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da katılımcıların çalışmış oldukları şirkete karşı bağlılık düzeylerinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularının İç Tutarlılık Değerleri ve Ölçek Puanlarının Dağılımı

	Soru sayısı	**Sorular**	**Cronbach's Alpha**	**Min-Mak (Medyan)**	**Ort±Ss**
Duygusal Bağlılık	6	1, 2®, 3, 4®, 5, 6®	**0,769**	1,67-5,00 (4,00)	3,91±0,76
Devam Bağlılığı	6	7®, 8, 9, 10, 11, 12	**0,709**	1,00-5,00 (3,17)	3,21±0,76
Normatif Bağlılık	6	13, 14, 15, 16, 17, 18	**0,731**	1,00-4,50 (2,67)	2,64±0,73
Toplam	18	1-18	**0,791**	1,50-4,67 (3,28)	3,26±0,54



Şekil 22. Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının dağılımı

Örgütsel Bağlılık ölçeği sorularının iç tutarlılığını gösteren Cronbach's alfa değerleri incelendiğinde; Duygusal Bağlılık alt boyutu için Cronbach's alfa değeri 0,769; Devam Bağlılığı alt boyutu için 0,709; Normatif Bağlılık alt boyutu için 0,731 olarak saptanmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği toplamına ilişkin Cronbach's alfa değeri ise 0,791 olarak saptanmıştır; buna göre ölçeğimiz oldukça güvenilirdir.

Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyut puanı ortalama 3,91±0,76 iken; Devam Bağlılığı puanı ortalama 3,21±0,76 ve Normatif Bağlılık puanı ortalama 2,64±0,73 puandır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ise 3,26±0,54 olarak saptanmıştır.

Tablo 17. Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	2	0,5	7	1,7	3	0,7	199	47,2	211	50,0
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	2	0,5	4	0,9	14	3,3	213	50,5	189	44,8
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	2	0,5	4	0,9	5	1,2	225	53,3	186	44,1

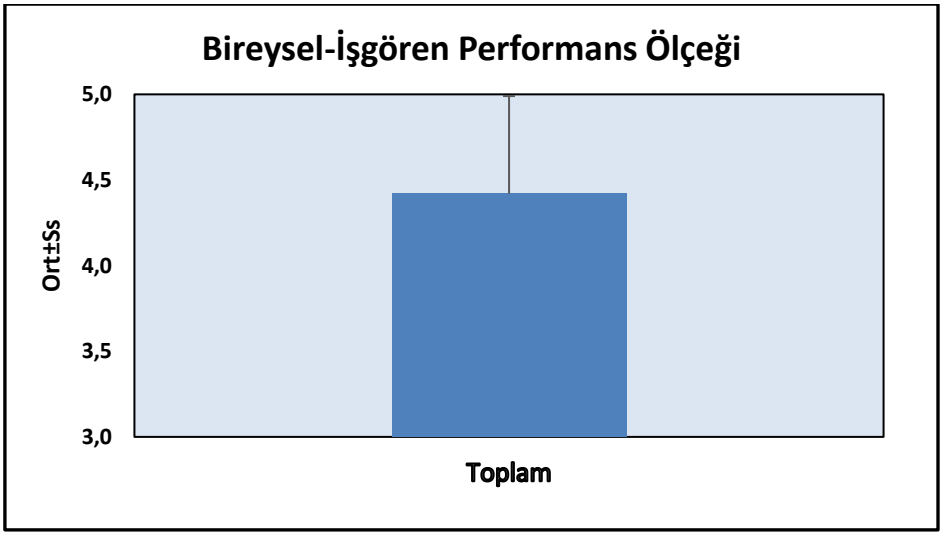
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	2	0,5	4	0,9	7	1,7	194	46,0	215	50,9

Tablo 17'de "*görevlerimi tam zamanında tamamlarım"* sorusuna "*tamamen katılıyorum*" yanıtı verenlerin %50 oranında olduğu bulgulanmıştır. Ölçeğin diğer sorularına da olumlu yönde katılıyorum ve tamamen katılıyorum yanıtlarında çoğunluğun yer aldığı görülmektedir.

Tablo 18. Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Sorularının İç Tutarlılık Değerleri ve Ölçek Puanlarının Dağılımı

	Soru sayısı	Sorular	Cronbach's Alpha	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss
Toplam Bireysel-İşgören Performans	4	1, 2, 3, 4	0,917	1,00-5,00 (4,25)	4,42±0,57

Bireysel-İşgören Performans ölçeği sorularının iç tutarlılığını gösteren Cronbach's alfa değeri 0,917 olarak saptanmıştır; buna göre ölçeğimiz yüksek derecede güvenilirdir. Bireysel-İşgören Performans ölçeği toplam puanı 4,42±0,57 olarak saptanmıştır.



Şekil 23. Bireysel-İşgören Performans ölçeği puanlarının dağılımı

Tablo 19. Hisse Paylaşımı Anketi (HPA) ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) Puanlarının İlişkisi

		HPA Bireysel Verimlilik	HPA Hisse Senedi Tercihi	HPA Toplam	ÖBÖ Duygusal Bağlılık	ÖBÖ Devam Bağlılığı	ÖBÖ Normatif Bağlılık	ÖBÖ Top.	BİPÖ Top.
HPA Bireysel Verimlilik	r	1,000	-	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-	-	-
HPA Hisse Senedi Tercihi	r	0,494	1,000	-	-	-	-	-	-
	p	0,001**	-	-	-	-	-	-	-
HPA Toplam	r	0,814	0,907	1,000	-	-	-	-	-
	p	0,001**	0,001**	-	-	-	-	-	-
ÖBÖ Duygusal Bağlılık	r	0,083	0,085	0,097	1,000	-	-	-	-
	p	0,089	0,080	0,046*	-	-	-	-	-
ÖBÖ Devam Bağlılığı	r	0,182	0,153	0,190	0,562	1,000	-	-	-
	p	0,001**	0,002**	0,001**	0,001**	-	-	-	-
ÖBÖ Normatif Bağlılık	r	0,106	0,086	0,109	-0,006	0,259	1,000	-	-
	p	0,030*	0,076	0,025*	0,910	0,001**	-	-	-
ÖBÖ Toplam	r	0,172	0,151	0,184	0,731	0,850	0,571	1,000	-
	p	0,001**	0,002**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	-	-
BİPÖ Toplam	r	0,218	0,093	0,168	0,268	0,305	0,127	0,326	1,000
	p	0,001**	0,056	0,001**	0,001**	0,001**	0,009**	0,001**	-

r: Pearson Korelasyon Katsayısı *p<0,05 **p<0,01

HPA bireysel verimlilik puanı ile ÖBÖ duygusal bağlılık puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05). HPA bireysel verimlilik puanı ile ÖBÖ devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (sırasıyla r=0,182; r=0,106; p<0,05). HPA bireysel verimlilik puanı ile ÖBÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,172; p=0,001; p<0,05). HPA hisse senedi tercihi puanı ile ÖBÖ duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05). HPA

hisse senedi tercihi puanı ile ÖBÖ devam bağlılığı puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,153; p=0,002; p<0,05). HPA hisse senedi tercihi puanı ile ÖBÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,151; p=0,002; p<0,05). HPA toplam puanı ile ÖBÖ duygusal bağlılık puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,097; p=0,046; p<0,05). HPA toplam puanı ile ÖBÖ devam bağlılığı puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,190; p=0,001; p<0,05). HPA toplam puanı ile ÖBÖ normatif bağlılık puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,109; p=0,025; p<0,05). HPA toplam puanı ile ÖBÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,184; p=0,001; p<0,05).

Hisse Paylaşımı Anketi (HPA) ile Bireysel-İşgören Performans Ölçeği (BİPÖ) Puanlarının İlişkisi

HPA bireysel verimlilik puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,218; p=0,001; p<0,05). HPA hisse senedi tercihi puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05). HPA toplam puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,168; p=0,001; p<0,05).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ile Bireysel-İşgören Performans Ölçeği (BİPÖ) Puanlarının İlişkisi

ÖBÖ duygusal bağlılık puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,218; p=0,001; p<0,05). ÖBÖ devam bağlılığı puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,305; p=0,001; p<0,05). ÖBÖ normatif bağlılık puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,127; p=0,009; p<0,05). ÖBÖ toplam puanı ile BİPÖ toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,326; p=0,001; p<0,05).

Tablo 20. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Cinsiyet			
	Kadın (n=104)	**Erkek (n=318)**	**Test**	
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi				
Bireysel Verimlilik	2,50±0,49	2,71±0,42	t: -4,330	[a]**0,001****
Hisse Senedi Tercihi	2,26±0,69	2,47±0,58	t: -2,808	[a]**0,006****
Toplam	2,38±0,53	2,59±0,43	t: -3,726	[a]**0,001****
Örgütsel Bağlılık Ölçeği				
Duygusal Bağlılık	3,82±0,68	3,94±0,78	t: -1,449	[a]**0,149**
Devam Bağlılığı	3,22±0,76	3,21±0,76	t: 0,171	[a]**0,864**
Normatif Bağlılık	2,61±0,87	2,66±0,68	t: -0,521	[a]**0,603**
Toplam	3,22±0,55	3,27±0,54	t: -0,820	[a]**0,413**
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)				
Toplam	4,55±0,53 (5,0)	4,38±0,57 (4,3)	Z: -2,753	[b]**0,006****

[a]Independent Samples t Test [b]Mann Whitney U Test **p<0,01

Cinsiyete Göre Hisse Paylaşımı Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); erkeklerin bireysel verimlilik puanları, kadınlardan daha yüksektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,006; p<0,01); erkeklerin hisse senedi tercihi puanları, kadınlardan daha yüksektir. Çalışanların cinsiyetlerine göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); erkeklerin toplam hisse paylaşımı puanları, kadınlardan daha yüksektir.

Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların cinsiyetlerine göre toplam örgütsel bağlılık puanları da istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Cinsiyete Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların cinsiyetlerine göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,006; p<0,01); kadınların toplam bireysel-işgören performansı puanları, erkeklerden daha yüksektir.

Tablo 21. Yaşlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Yaş (yıl)						
	24-29 yaş (n=33)	**30-35 yaş (n=143)**	**36-41 yaş (n=147)**	**42-47 yaş (n=64)**	**48-53 yaş (n=35)**		
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Test değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi							
Bireysel Verimlilik	2,62±0,43	2,71±0,40	2,65±0,47	2,55±0,51	2,71±0,40	F:1,464	[c]**0,218**
Hisse Senedi Tercihi	2,61±0,37	2,44±0,62	2,31±0,63	2,43±0,63	2,57±0,66	F:3,709	[c]**0,007****
Toplam	2,62±0,31	2,57±0,45	2,48±0,49	2,49±0,48	2,64±0,48	F:1,672	[c]**0,155**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği							
Duygusal Bağlılık	4,13±0,62	4,04±0,72	3,83±0,80	3,67±0,72	3,93±0,76	F:3,955	[c]**0,004****
Devam Bağlılığı	3,30±0,62	3,17±0,82	3,23±0,73	3,05±0,53	3,53±0,98	F:2,546	[c]**0,039***
Normatif Bağlılık	2,40±0,66	2,63±0,73	2,76±0,76	2,45±0,60	2,80±0,79	F:3,312	[c]**0,011***
Toplam	3,28±0,28	3,28±0,55	3,27±0,54	3,06±0,50	3,42±0,64	F:3,151	[c]**0,014***
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)							
Toplam	4,53±0,57 (4,8)	4,53±0,44 (4,5)	4,42±0,59 (4,5)	4,15±0,58 (4,3)	4,36±0,72 (4,5)	χ^2:18,688	[d]**0,001****

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test *p<0,05 **p<0,01

Yaşlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların yaşlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Katılımcıların yaşlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,007; p<0,01). Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 24-29 yaş grubunun hisse senedi tercihi puanları, 36-41 yaş gruptan daha yüksek saptanmıştır (p=0,004; p<0,01). Diğer yaş gruplarının hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların yaşlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların yaşlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,004; p<0,01). Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 24-29 yaş ve 30-35 yaş grubunun duygusal bağlılık puanları, 42-47 yaş gruptan daha yüksek saptanmıştır (sırasıyla p=0,043; p=0,010; p<0,05). Diğer yaş gruplarının duygusal bağlılık

puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Katılımcıların yaşlarına göre devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,039; p<0,05). Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 48-53 yaş grubunun devam bağlılığı puanları, 42-47 yaş gruptan daha yüksek saptanmıştır (p=0,026; p<0,05). Diğer yaş gruplarının devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Katılımcıların yaşlarına göre normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,011; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 36-41 yaş grubunun normatif bağlılık puanları, 42-47 yaş gruptan daha yüksek saptanmıştır (p=0,020; p<0,05). Diğer yaş gruplarının normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların yaşlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,014; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 48-53 yaş grubunun toplam örgütsel bağlılık puanları, 42-47 yaş gruptan daha yüksek saptanmıştır (p=0,014; p<0,05). Diğer yaş gruplarının toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Yaşlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların yaşlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 24-29 yaş, 30-35 yaş ve 36-41 yaş grublarının toplam bireysel-işgören performansı puanları, 42-47 yaş gruptan daha yüksek saptanmıştır (sırasıyla p=0,017; p=0,001; p=0,044; p<0,05). Diğer yaş gruplarının toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 22. Medeni Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Medeni durum			
	Bekar (n=108)	**Evli (n=304)**	**Test**	
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi				
Bireysel Verimlilik	2,68±0,38	2,65±0,47	t: 0,526	[a]**0,599**
Hisse Senedi Tercihi	2,49±0,57	2,39±0,63	t: 1,540	[a]**0,125**
Toplam	2,58±0,41	2,52±0,48	t: 1,234	[a]**0,218**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği				

Duygusal Bağlılık	3,98±0,75	3,88±0,76	t: 1,127	[a]**0,261**
Devam Bağlılığı	3,15±0,86	3,23±0,72	t: -0,860	[a]**0,391**
Normatif Bağlılık	2,53±0,78	2,68±0,71	t: -1,902	[a]**0,058**
Toplam	3,22±0,61	3,27±0,51	t: -0,768	[a]**0,443**
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)				
Toplam	4,40±0,48 (4,3)	4,43±0,59 (4,5)	Z: -1,480	[b]**0,139**

[a]Independent Samples t Test [b]Mann Whitney U Test

Medeni Durumlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların medeni durumlarına göre bireysel verimlilik ve hisse senedi tercihi bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların medeni durumlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları da istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların medeni durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların medeni durumlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları da istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Medeni Durumlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların medeni durumlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 23. Eğitim Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim durumu				
	Lise/ Ön lisans (n=16)	**Lisans (n=257)**	**Yüksek lisans/ Doktora(n=149)**	**Test**	
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi					
Bireysel Verimlilik	2,73±0,38	2,65±0,47	2,65±0,40	F:0,253	[c]**0,777**
Hisse Senedi Tercihi	2,75±0,37	2,36±0,65	2,47±0,56	F:7,687	[c]**0,001****
Toplam	2,74±0,35	2,51±0,48	2,56±0,42	F:2,316	[c]**0,100**
ÖrgütselBağlılık Ölçeği					
Duygusal Bağlılık	4,24±0,87	3,90±0,71	3,89±0,81	F:1,601	[c]**0,203**
Devam Bağlılığı	3,94±0,47	3,20±0,78	3,15±0,72	F:8,123	[c]**0,001****
Normatif Bağlılık	2,91±0,93	2,65±0,66	2,60±0,82	F:0,866	[c]**0,428**
Toplam	3,69±0,59	3,25±0,49	3,21±0,59	F:4,686	[c]**0,015***
Bireysel-İşgören					

Performans Ölçeği;					
Toplam	4,61±0,38 (4,6)	4,41±0,48(4,3)	4,42±0,70 (4,5)	χ^2:3,636	[d]**0,162**

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test *p<0,05 **p<0,01

Eğitim Durumlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların eğitim durumlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Katılımcıların eğitim durumlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; lise/ ön lisans mezunu olanların hisse senedi tercihi puanları, lisans ve yüksek lisans/ doktora mezunu olan gruplardan daha yüksek saptanmıştır (sırasıyla p=0,002; p=0,031; p<0,05). Diğer grupların hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların eğitim durumlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Katılımcıların eğitim durumlarına göre devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; lise/ ön lisans mezunu olanların devam bağlılığı puanları, lisans ve yüksek lisans/ doktora mezunu olan gruplardan daha yüksek saptanmıştır (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Diğer grupların devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların eğitim durumlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,015; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; lise/ ön lisans mezunu olanların toplam örgütsel bağlılık puanları, lisans ve yüksek lisans/ doktora mezunu olan gruplardan daha yüksek saptanmıştır (sırasıyla p=0,026; p=0,016; p<0,05). Diğer grupların toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Eğitim Durumlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların eğitim durumlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 24. Pozisyonlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Pozisyon			
	Alt Düzey Yönetici (n=334)	Orta Düzey Yönetici (n=88)	Test değeri	p
	Ort±Ss	Ort±Ss		
Hisse Paylaşımı Anketi				
Bireysel Verimlilik	2,63±0,46	2,74±0,40	t: -2,085	[a]**0,038***
Hisse Senedi Tercihi	2,39±0,64	2,52±0,51	t: -2,021	[a]**0,045***
Toplam	2,51±0,48	2,63±0,39	t: -2,488	[a]**0,014***
Örgütsel Bağlılık Ölçeği				
Duygusal Bağlılık	3,87±0,75	4,06±0,78	t: -2,064	[a]**0,040***
Devam Bağlılığı	3,15±0,75	3,43±0,74	t: -3,064	[a]**0,002****
Normatif Bağlılık	2,63±0,72	2,68±0,75	t: -0,544	[a]**0,587**
Toplam	3,22±0,53	3,39±0,54	t: -2,665	[a]**0,008****
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)				
Toplam	4,41±0,58 (4,5)	4,44±0,52 (4,3)	Z: -0,297	[b]**0,766**

[a]Independent Samples t Test [b]Mann Whitney U Test **p<0,01 *p<0,05

Pozisyonlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Katılımcıların pozisyonlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,038; p<0,05); orta düzey yöneticilerin bireysel verimlilik puanları, alt düzey yöneticilerden daha yüksektir. Çalışmaya katılanların pozisyonlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,045; p<0,05); orta düzey yöneticilerin hisse senedi tercihi puanları, alt düzey yöneticilerden daha yüksektir. Çalışanların pozisyonlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,014; p<0,05); orta düzey yöneticilerin toplam hisse paylaşımı puanları, alt düzey yöneticilerden daha yüksektir.

Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların pozisyonlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,040; p<0,05); orta düzey yöneticilerin duygusal bağlılık puanları, alt düzey yöneticilerden daha

yüksektir. Çalışmaya katılanların pozisyonlarına göre devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,002; p<0,01); orta düzey yöneticilerin devam bağlılığı puanları, alt düzey yöneticilerden daha yüksektir. Çalışmaya katılanların pozisyonlarına göre normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların pozisyonlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,008; p<0,01); orta düzey yöneticilerin toplam örgütsel bağlılık puanları, alt düzey yöneticilerden daha yüksektir.

Pozisyonlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların pozisyonlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 25. Çalışma Sürelerine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Çalışma süresi					
	1 yıldan az (n=31)	1-6 yıl (n=69)	7 - 12 yıl (n=232)	13yıl üzeri (n=90)	Test değeri	p
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss		
Hisse Paylaşımı Anketi						
Bireysel Verimlilik	2,56±0,43	2,62±0,48	2,71±0,37	2,58±0,59	F:2,237	[c]0,089
Hisse Senedi Tercihi	2,37±0,52	2,48±0,58	2,42±0,61	2,36±0,69	F:0,515	[c]0,673
Toplam	2,47±0,34	2,55±0,49	2,57±0,41	2,47±0,58	F:1,154	[c]0,331
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık	3,88±0,77	3,83±0,82	3,95±0,73	3,87±0,77	F:0,596	[c]0,618
Devam Bağlılığı	3,19±0,74	3,12±0,84	3,18±0,72	3,36±0,78	F:1,688	[c]0,169
Normatif Bağlılık	2,45±0,58	2,41±0,81	2,73±0,66	2,67±0,83	F:4,166	[c]0,006**
Toplam	3,17±0,44	3,12±0,62	3,29±0,51	3,30±0,56	F:2,202	[c]0,087
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)						
Toplam	4,19±0,80 (4,3)	4,46±0,62 (4,5)	4,50±0,46 (4,5)	4,26±0,63 (4,3)	χ^2:15,513	[d]0,001**

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test **p<0,01

Çalışma Sürelerine Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların çalışma sürelerine göre bireysel verimlilik ve hisse senedi tercihi puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların çalışma sürelerine göre toplam hisse

paylaşımı puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Katılımcıların çalışma sürelerine göre normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,006; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; çalışma süresi 7-12 yıl olanların normatif bağlılık puanları, çalışma süresi 1-6 yıl olan gruptan daha yüksektir (p=0,010; p<0,05). Diğer grupların normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların çalışma sürelerine göre toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Çalışma Sürelerine Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların çalışma sürelerine göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; çalışma süresi 1-6 yıl ve 7-12 yıl olanların toplam bireysel-işgören performansı puanları, çalışma süresi 13 yıl üzeri olan gruptan daha yüksektir (sırasıyla p=0,044; p=0,003; p<0,05). Diğer grupların toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 26. Daha Önce Hiç Bireysel Olarak Hisse Senedi Alma Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Daha önce hiç bireysel olarak hisse senedi aldınız mı?			
	Evet (n=201)	**Hayır (n=221)**	**Test**	
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi				
Bireysel Verimlilik	2,71±0,43	2,60±0,46	t: 2,541	**[a]0,011***
Hisse Senedi Tercihi	2,42±0,62	2,41±0,62	t: 0,104	**[a]0,917**
Toplam	2,57±0,45	2,51±0,47	t: 1,293	**[a]0,197**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği				
Duygusal Bağlılık	3,79±0,71	4,01±0,79	t: -2,998	**[a]0,003****
Devam Bağlılığı	3,14±0,76	3,28±0,75	t: -1,962	**[a]0,049***
Normatif Bağlılık	2,67±0,72	2,63±0,74	t: 0,559	**[a]0,576**
Toplam	3,20±0,51	3,31±0,56	t: -2,067	**[a]0,039***
Bireysel-İşgören Performans				

Ölçeği; (Medyan)				
Toplam	4,36±0,48 (4,3)	4,47±0,63 (4,5)	Z: -3,185	[b]**0,001****

[a]Independent Samples t Test [b]Mann Whitney U Test **p<0,01 *p<0,05

Daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre hisse paylaşımı anketi puanlarının değerlendirilmesi; Çalışmaya katılanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,011; p<0,05); daha önce bireysel olarak hisse senedi alanların bireysel verimlilik puanları, almayanlardan daha yüksektir. Katılımcıların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,003; p<0,01); daha önce bireysel olarak hisse senedi alanların duygusal bağlılık puanları, almayanlardan daha düşüktür. Çalışmaya katılanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,049; p<0,05); daha önce bireysel olarak hisse senedi alanların devam bağlılığı puanları, almayanlardan daha düşüktür. Çalışmaya katılanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,039; p<0,05); daha önce bireysel olarak hisse senedi alanların toplam örgütsel bağlılık puanları, almayanlardan daha düşüktür.

Daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre bireysel-işgören performans ölçeği puanlarının değerlendirilmesi: Çalışanların daha önce bireysel olarak hisse senedi alma durumlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır

(p=0,001; p<0,01); daha önce bireysel olarak hisse senedi alanların toplam bireysel-işgören performansı puanlarının, almayanlardan daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 27. Çalışanlarla Hisse Paylaşımı Yapılmasını İsteme Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Şirkette hisse paylaşımı yapılmasını ister misiniz?					
	Evet (n=340)	**Kararsızım (n=34)**	**Hayır (n=18)**	**Fikrim yok (n=30)**	**Test**	
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi						
Bireysel Verimlilik	2,76±0,37	2,24±0,44	1,85±0,64	2,49±0,32	F:29,299	[c]**0,001****
Hisse Senedi Tercihi	2,55±0,51	1,99±0,56	1,22±0,49	2,09±0,71	F:50,308	[c]**0,001****
Toplam	2,65±0,35	2,11±0,45	1,53±0,52	2,29±0,43	F:44,821	[c]**0,001****
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
Duygusal Bağlılık	3,94±0,76	3,80±0,72	3,34±0,63	4,01±0,66	F:4,028	[c]**0,008****
Devam Bağlılığı	3,26±0,77	2,97±0,61	2,94±0,78	3,07±0,75	F:2,805	[c]**0,039***
Normatif Bağlılık	2,69±0,70	2,43±0,70	2,55±0,84	2,48±0,92	F:1,976	[c]**0,117**
Toplam	3,30±0,51	3,07±0,55	2,94±0,65	3,19±0,67	F:4,321	[c]**0,005****
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)						
Toplam	4,44±0,48 (4,3)	4,33±0,62 (4,3)	3,89±1,40 (4,3)	4,58±0,42 (4,6)	χ^2:4,336	[d]**0,230**

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test *p<0,05 **p<0,01

Şirkette Çalışanlarla Hisse Paylaşımı Yapılmasını İsteme Durumlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi; Şirkette, çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteyenlerin bireysel verimlilik puanları, bu konuda kararsız olan ve fikri olmayanlar ile paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p=0,001; p<0,01). Çalışanlarla hisse paylaşımı yapılması konusunda fikri olmayanların bireysel verimlilik puanları da bu konuda kararsız olan ve paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,044; p=0,003; p<0,05). Bu konuda kararsız olan ve paylaşımın yapılmasını istemeyenlerin bireysel verimlilik puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, Türk Telekom'da çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteyenlerin göre hisse senedi tercihi puanları, bu konuda kararsız olan ve fikri olmayanlar ile paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir

(sırasıyla p=0,001; p=0,001; p=0,008; p<0,01). Çalışanlarla hisse paylaşımı yapılması konusunda kararsız ve fikri olmayanların göre hisse senedi tercihi puanları da paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Bu konuda kararsız ve fikri olmayanların göre hisse senedi tercihi puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteyenlerin göre toplam hisse paylaşımı puanları, bu konuda kararsız olan ve fikri olmayanlar ile paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p=0,001; p<0,01). Çalışanlarla hisse paylaşımı yapılması konusunda kararsız ve fikri olmayanların göre toplam hisse paylaşımı puanları da, paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,002; p=0,001; p<0,01). Bu konuda kararsız ve fikri olmayanların göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Şirkette Çalışanlarla Hisse Paylaşımı Yapılmasını İsteme Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,008; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteyen ve bu konuda fikri olmayanların duygusal bağlılık puanları, paylaşımın yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,006; p=0,019; p<0,05). Diğer grupların duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,039; p<0,05); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda: Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteyenlerin devam bağlılığı puanları, bu konuda kararsız olanlardan daha yüksektir (p=0,027; p<0,05). Diğer grupların devam bağlılığı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Şirkette çalışanlarla

hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre toplam örgütsel bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,005; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda: Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteyenlerin toplam örgütsel bağlılığı puanları, çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını istemeyenlerden daha yüksektir (p=0,039; p<0,05). Diğer grupların toplam örgütsel bağlılığı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Şirkette Çalışanlarla Hisse Paylaşımı Yapılmasını İsteme Durumlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını isteme durumlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 28. Ne Tür Hisse Paylaşımı Yapılmasını İstediklerine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Ne tür hisse paylaşımı yapılmasını isterdiniz?						
	Yan hak olarak bu seçeneğin sunulması (n=109)	**Opsiyon planı (n=29)**	**Kardan paylaşım (n=146)**	**Hisse senedi edindirme (n=51)**	**Fark etmez (n=87)**		
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Test değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi							
Bireysel Verimlilik	2,73±0,35	2,48±0,44	2,54±0,50	2,87±0,23	2,69±0,48	F:12,144	[c]**0,001****
Hisse Senedi Tercihi	2,39±0,52	2,53±0,58	2,28±0,63	2,71±0,43	2,47±0,73	F:7,632	[c]**0,001****
Toplam	2,56±0,37	2,51±0,40	2,41±0,49	2,79±0,29	2,58±0,55	F:11,231	[c]**0,001****
Örgütsel Bağlılık Ölçeği							
Duygusal Bağlılık	3,95±0,68	3,87±0,88	3,86±0,76	3,87±0,73	3,98±0,83	F:0,525	[c]**0,718**
Devam Bağlılığı	3,06±0,66	3,12±0,66	3,31±0,75	3,24±0,87	3,25±0,83	F:2,232	[c]**0,069**
Normatif Bağlılık	2,73±0,64	2,64±0,64	2,64±0,73	2,31±0,77	2,74±0,79	F:3,434	[c]**0,009****
Toplam	3,25±0,46	3,21±0,65	3,27±0,57	3,14±0,61	3,32±0,49	F:0,904	[c]**0,464**
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)							
Toplam	4,39±0,43 (4,3)	4,09±0,82 (4)	4,49±0,54 (4,5)	4,36±0,81 (4,5)	4,49±0,44 (4,5)	χ^2:10,065	[d]**0,039***

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test *p<0,05 **p<0,01

Ne Tür Hisse Paylaşımı Yapılmasını İstediklerine Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; hisse senedi edindirme yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları, yan hak olarak bu seçeneğin sunulması, opsiyon planı, kardan paylaşım ve fark etmez yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,018; p=0,001; p=0,001; p=0,030; p<0,05). Yan hak olarak bu seçeneğin sunulması yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları da, kardan paylaşım yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,005; p<0,01). Diğer grupların bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; hisse senedi edindirme yanıtını verenlerin hisse senedi tercihi puanları, yan hak olarak bu seçeneğin sunulması, kardan paylaşım yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Diğer grupların hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; hisse senedi edindirme yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları, yan hak olarak bu seçeneğin sunulması, opsiyon planı, kardan paylaşım ve fark etmez yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,014; p=0,001; p=0,030; p<0,05). Yan hak olarak bu seçeneğin sunulması yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları da, kardan paylaşım yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,046 p<0,05). Diğer grupların toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Ne Tür Hisse Paylaşımı Yapılmasını İstediklerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre normatif bağlılık puanları arasında

istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,009; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yan hak olarak bu seçeneğin sunulması ve fark etmez yanıtını verenlerin normatif bağlılık puanları, hisse senedi edindirme yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,007; p=0,010; p<0,05). Diğer grupların normatif bağlılık puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre toplam örgütsel bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Ne Tür Hisse Paylaşımı Yapılmasını İstediklerine Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların ne tür hisse paylaşımı yapılmasını istediklerine göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,039; p<0,05); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kardan paylaşım, hisse senedi edindirme ve fark etmez yanıtını verenlerin toplam bireysel-işgören performansı puanları, opsiyon planı yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,009; p=0,035; p=0,023; p<0,05). Kardan paylaşım yanıtını verenlerin toplam bireysel-işgören performansı puanları da, yan hak olarak bu seçeneğin sunulması yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,037; p<0,05). Diğer grupların toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 29. Şirketin 3 Aylık ve Yıllık Finansal Sonuçlarını Takip Etme Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip ediyor musunuz?					
	Evet, her zaman (n=184)	**Evet, Bazen (n=145)**	**Çok az/ Nadiren (n=59)**	**Hayır, hiç (n=34)**	**Test**	
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**	**değeri**	**p**
Hisse Paylaşımı Anketi						
Bireysel Verimlilik	2,77±0,33	2,64±0,48	2,55±0,53	2,26±0,43	F:16,596	[c]**0,001****
Hisse Senedi Tercihi	2,52±0,56	2,33±0,62	2,37±0,68	2,29±0,70	F:3,678	[c]**0,014***
Toplam	2,65±0,37	2,48±0,48	2,46±0,56	2,28±0,48	F:9,275	[c]**0,001****
ÖrgütselBağlılıkÖlçeği						
Duygusal Bağlılık	4,02±0,83	3,85±0,64	3,69±0,73	3,97±0,77	F:3,089	[c]**0,030***
Devam Bağlılığı	3,32±0,73	3,11±0,76	3,06±0,65	3,31±0,99	F:3,191	[c]**0,026***
Normatif Bağlılık	2,68±0,72	2,52±0,71	2,89±0,66	2,53±0,86	F:4,089	[c]**0,007****
Toplam	3,34±0,51	3,16±0,52	3,21±0,49	3,27±0,76	F:3,111	[c]**0,026***
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği (Medyan)						
Toplam	4,53±0,44 (4,5)	4,48±0,52 (4,5)	4,21±0,50 (4)	3,97±1,01 (4)	χ^2:27,942	[d]**0,001****

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test *p<0,05 **p<0,01

Şirketin 3 Aylık ve Yıllık Finansal Sonuçlarını Takip Etme Durumlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları, evet, bazen, çok az/ nadiren ve hayır, hiç yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,027; p=0,013; p=0,001; p<0,05). Çalışanlardan evet, bazen ve çok az/ nadiren takip ederim yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları da hayır, hiç yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,033; p<0,05). Çalışanlardan evet, bazen ve çok az/ nadiren takip ederim yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,014; p<0,05); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda: Evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin hisse senedi tercihi puanları, evet, bazen yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,015; p<0,05). Diğer grupların hisse senedi tercihi puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda: Evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları, evet, bazen, çok az/ nadiren ve hayır, hiç yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,004; p=0,030; p=0,001; p<0,05). Diğer grupların toplam hisse paylaşımı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Şirketin 3 Aylık ve Yıllık Finansal Sonuçlarını Takip Etme Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,030; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin duygusal bağlılık puanları, çok az/ nadiren yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,027; p<0,05). Diğer grupların duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı

farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre devam bağlılığı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,026; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin devam bağlılığı puanları, evet, bazen ve çok az/ nadiren yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,024; p=0,049; p<0,05). Diğer grupların devam bağlılığı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre normatif bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,007; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; çok az/ nadiren takip ederim yanıtını verenlerin normatif bağlılık puanları, evet, bazen yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,007; p<0,01). Diğer grupların normatif bağlılık puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,026; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin toplam örgütsel bağlılık puanları, evet, bazen yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,018; p<0,05). Diğer grupların toplam örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Şirketin 3 Aylık ve Yıllık Finansal Sonuçlarını Takip Etme Durumlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip etme durumlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; evet, her zaman takip ederim yanıtını verenlerin toplam bireysel-işgören performansı puanları, çok az/ nadiren ve hayır, hiç yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Evet, bazen takip ederim yanıtını verenlerin toplam bireysel-işgören performansı puanları da, çok az/ nadiren ve hayır, hiç yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,007; p<0,01). Diğer grupların toplam bireysel-işgören performansı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 30. Üst Düzey Yönetici Olmayan Bazı Çalışanların Da Yönetim Kurulunda Yer Almasının İyi Bir Fikir Olması Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da Yönetim Kurulunda yer alması iyi bir fikir olabilir				
	Kesinlikle katılmıyorum/ Katılmıyorum (n=26)	Kararsızım (n=76)	Tamamen katılıyorum/ Katılıyorum (n=320)	Test değeri	p
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss		
Hisse Paylaşımı Anketi					
Bireysel Verimlilik	2,05±0,68	2,61±0,45	2,72±0,38	F:13,519	[c]**0,001****
Hisse Senedi Tercihi	1,67±0,81	2,33±0,62	2,50±0,55	F:14,290	[c]**0,001****
Toplam	1,86±0,65	2,47±0,45	2,61±0,40	F:18,613	[c]**0,001****
Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
Duygusal Bağlılık	3,96±0,65	3,97±0,77	3,89±0,76	F:0,377	[c]**0,686**
Devam Bağlılığı	3,27±0,63	3,23±0,67	3,20±0,79	F:0,746	[c]**0,479**
Normatif Bağlılık	2,79±0,78	2,58±0,73	2,65±0,73	F:0,815	[c]**0,443**
Toplam	3,34±0,42	3,26±0,53	3,25±0,55	F:0,341	[c]**0,711**
Bireysel-İşgören Performans Ölçeği; (Medyan)					
Toplam	4,33±0,8 (4,5)	4,29±0,68 (4,3)	4,46±0,51 (4,5)	χ^2:3,883	[d]**0,143**

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test **p<0,01

Üst Düzey Yönetici Olmayan Bazı Çalışanların Da Yönetim Kurulunda Yer Almasının İyi Bir Fikir Olması Durumuna Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer almasının iyi bir fikir olması durumuna göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kararsızım ve tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları, kesinlikle katılmıyorum/ katılmıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Tamamen katılıyorum/ katılıyorum ile kararsızım yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer almasının iyi bir fikir olması durumuna göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, kararsızım ve tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerin hisse senedi tercihi puanları, kesinlikle katılmıyorum/ katılmıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,002; p=0,001; p<0,01). Tamamen katılıyorum/ katılıyorum ile kararsızım yanıtını verenlerin hisse senedi tercihi

puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer almasının iyi bir fikir olması durumuna göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kararsızım ve tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları, kesinlikle katılmıyorum/ katılmıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları da, kararsızım yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,037; p<0,05).

Üst Düzey Yönetici Olmayan Bazı Çalışanların Da Yönetim Kurulunda Yer Almasının İyi Bir Fikir Olması Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer almasının iyi bir fikir olması durumuna göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer almasının iyi bir fikir olması durumuna göre toplam örgütsel bağlılık puanları da istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Üst Düzey Yönetici Olmayan Bazı Çalışanların Da Yönetim Kurulunda Yer Almasının İyi Bir Fikir Olması Durumuna Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer almasının iyi bir fikir olması durumuna göre toplam bireysel-işgören performansı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 31. Hisse Senedi Paylaşımı, Yatırım Açısından Risklidir Fikrine Katılma Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir				
	Kesinlikle katılmıyorum/ Katılmıyorum (n=145)	**Kararsızım (n=182)**	**Tamamen katılıyorum/ Katılıyorum (n=95)**	**Test değeri**	**p**
	Ort±Ss	**Ort±Ss**	**Ort±Ss**		
Hisse Paylaşımı Anketi					
Bireysel Verimlilik	2,78±0,40	2,58±0,44	2,61±0,48	F:10,225	**c0,001****
Hisse Senedi Tercihi	2,54±0,55	2,40±0,59	2,25±0,72	F:6,426	**c0,002****

Toplam	2,66±0,42	2,49±0,44	2,43±0,52	F:9,580	[c]**0,001****
Örgütsel BağlılıkÖlçeği					
Duygusal Bağlılık	3,91±0,77	3,99±0,73	3,75±0,78	F:3,217	[c]**0,041***
Devam Bağlılığı	3,21±0,76	3,20±0,71	3,23±0,86	F:0,055	[c]**0,946**
Normatif Bağlılık	2,59±0,65	2,67±0,72	2,68±0,85	F:0,048	[c]**0,953**
Toplam	3,24±0,46	3,29±0,53	3,22±0,66	F:0,624	[c]**0,537**
Bireysel-İşgören PerformansÖlçeği; (Medyan)					
Toplam	4,45±0,54 (4,5)	4,44±0,44 (4,3)	4,34±0,78 (4,5)	χ^2:0,494	[d]**0,781**

[c]Oneway ANOVA Test [d]Kruskal Wallis Test *p<0,05 **p<0,01

Hisse Senedi Paylaşımı, Yatırım Açısından Risklidir Fikrine Katılma Durumlarına Göre Hisse Paylaşımı Anketi Puanlarının Değerlendirilmesi: Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre bireysel verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kesinlikle katılmıyorum/ katılmıyorum yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları, kararsızım ve tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,011; p<0,05). Tamamen katılıyorum/ katılıyorum ile kararsızım yanıtını verenlerin bireysel verimlilik puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre hisse senedi tercihi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,002; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kesinlikle katılmıyorum/ katılmıyorum yanıtını verenlerin hisse senedi tercihi puanları, tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,002 p<0,01). Diğer grupların hisse senedi tercihi puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre toplam hisse paylaşımı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kesinlikle katılmıyorum/ katılmıyorum yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları, kararsızım ve tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Tamamen katılıyorum/ katılıyorum ile kararsızım yanıtını verenlerin toplam hisse paylaşımı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Hisse Senedi Paylaşımı, Yatırım Açısından Risklidir Fikrine Katılma Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi:

Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,041; p<0,05); Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kararsızım yanıtını verenlerin duygusal bağlılık puanları, tamamen katılıyorum/ katılıyorum yanıtını verenlerden daha yüksektir (p=0,035; p<0,05). Diğer grupların duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları da istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Hisse Senedi Paylaşımı, Yatırım Açısından Risklidir Fikrine Katılma Durumlarına Göre Bireysel-İşgören Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir fikrine katılma durumlarına göre toplam bireysel-işgören performansı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanının Hisse Paylaşımı Anketi Toplam Puanına Etkisini İncelemek Amacıyla Oluşturulan Lineer Regresyon Modeli

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Std.Beta	t	p	Beta (%95 Güven aralığı)
1	**Hisse Paylaşımı Anketi Toplam**	**(Sabit)**		14.916	<0.001**	2.023 (1.756-2.289)
		Örgütsel Bağlılık	0.184	3.839	<0.001**	0.158 (0.077-0.239)

Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı **p<0,01

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanının hisse paylaşımı anketi toplam puanı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p<0.001). Örgütsel bağlılık puanının hisse paylaşımı puanına ait varyansın %18.4'ünü açıkladığı saptanmıştır (F:14.735, p<0.001, R2:0.184).

Tablo 33. Hisse Paylaşımı Anketi Toplam Puanının Bireysel-İşgören Performansı Ölçeği Puanına Etkisini İncelemek Amacıyla Oluşturulan Lineer Regresyon Modeli

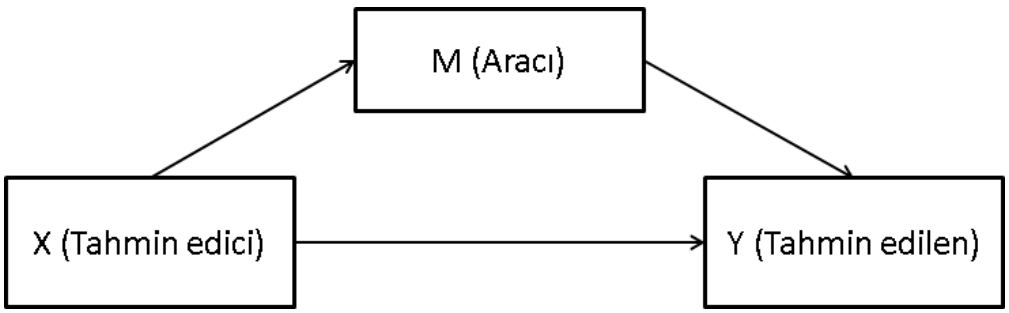
Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Std.Beta	t	p	Beta (%95 Güven aralığı)
1	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		25.540	<0.001**	3.897 (3.597-4.197)
		Hisse Paylaşımı	0.168	3.489	0.001**	0.207 (0.09-0.323)

Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı **p<0,01

Hisse paylaşımı anketi toplam puanının Bireysel-işgören performansı ölçeği toplam puanı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p=0.001). Hisse paylaşımı puanının Bireysel-işgören performansı puanına ait varyansın %16.8'ini açıkladığı saptanmıştır (F:12.172, p<0.001, R^2:0.168).

3.2. Mediatör (Aracı) Etki Analizi

Mediatör etkisinin analizi, doğrusal regresyon analizi kullanılarak 2 aşamada gerçekleştirilir.

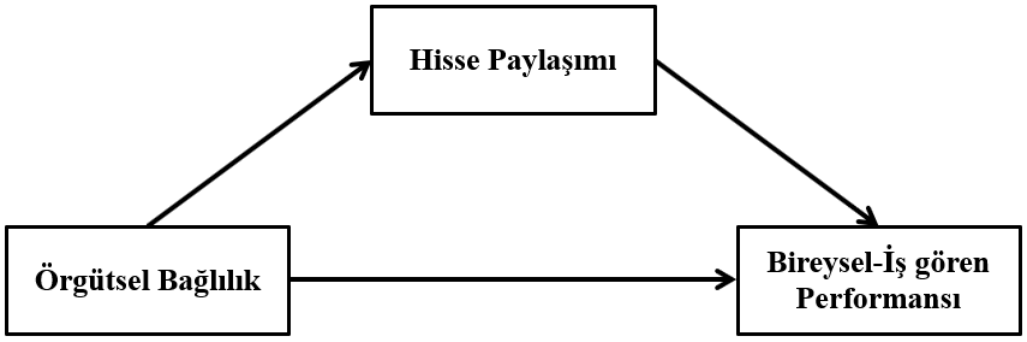


Şekil 24. Aracı Etki Gösterimi

Birinci blokta bağımsız değişken yordayıcı değişken olarak modele dahil edilirken, bağımlı değişken sonuç değişkeni olarak modele dahil edilir. Birinci blokta hem bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi hem de global model (R2) istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. İkinci blokta aracı değişken modele yordayıcı değişken olarak eklenir. İkinci blokta, modele eklenen aracı değişkenin istatistiksel anlamlılığı karşılaştırılır. İkinci blokta yordayıcı değişken anlamsız hale

geliyorsa ve aracı değişken istatistiksel olarak anlamlı ise aracı değişkenin tam aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Ancak, aracı değişken anlamlı olduğu halde yordayıcı değişken hala anlamlı ise kısmi aracı etkiden söz edilebilir.

Bu bağlamda Örgütsel Bağlılık ölçeği toplam puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi toplam puanının aracı etkisini incelemek amacıyla lineer regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Modelde Örgütsel Bağlılık ölçeği puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, Bireysel-İşgören Performansı ölçeği puanı tahmin edilen, Hisse Paylaşımı puanı aracı değişken olarak yer almıştır.



Şekil 25. Hisse Paylaşımı Aracı Etki Gösterimi

İlk blokta örgütsel bağlılık puanının bireysel-işgören performansı puanı üzerine etkisi incelenmiştir. İlk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve örgütsel bağlılık puanının, bireysel-işgören performansı puanına ait varyansın %32.6'sını açıkladığı saptanmıştır (F:49.988, p<0.001, R^2:0.326). İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, örgütsel bağlılık ölçeği puanı ve hisse paylaşımı puanının, bireysel-işgören performansı ölçeği puanına ait varyansın %34.4'ünü açıkladığı saptanmıştır (F:28.132, p<0.001, R^2:0.344).

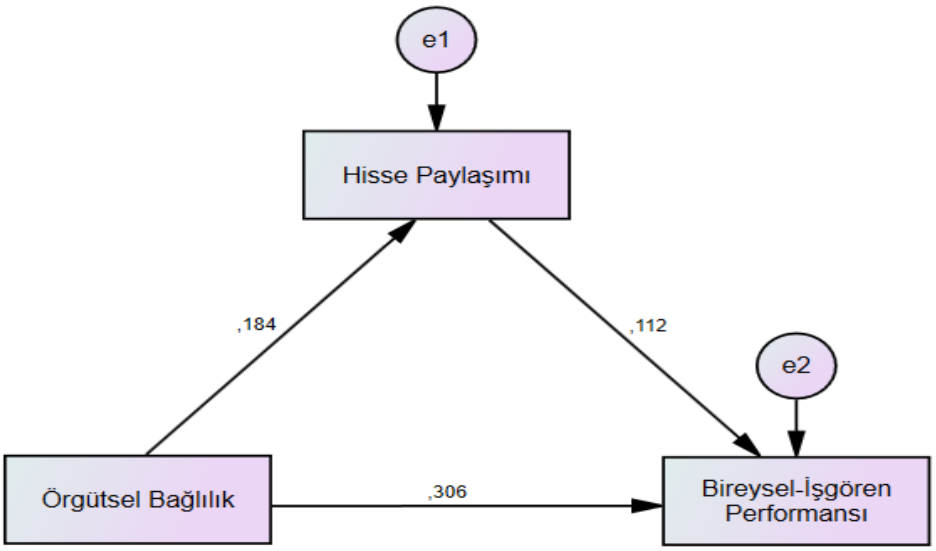
Tablo 34. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanının Bireysel-İşgören Performansı Ölçeği Toplam Puanına Etkisinde Hisse Paylaşımı Anketi Toplam Puanının Aracı Etkisini İncelemek Amacıyla Oluşturulan Regresyon Modeli

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Std.Beta	t	p	Beta (%95 Güven aralığı)

1	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**	-	20.570	<0.001**	3.301 (2.986-3.617)
		Örgütsel Bağlılık	0.326	7.070	<0.001**	0.344 (0.248-0.440)
2	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**	-	15.318	<0.001**	3.023 (2.635-3.411)
		Örgütsel Bağlılık	0.306	6.548	<0.001**	0.322 (0.226-0.419)
		Hisse Paylaşımı	0.112	2.391	0.017*	0.137 (0.024-0.250)

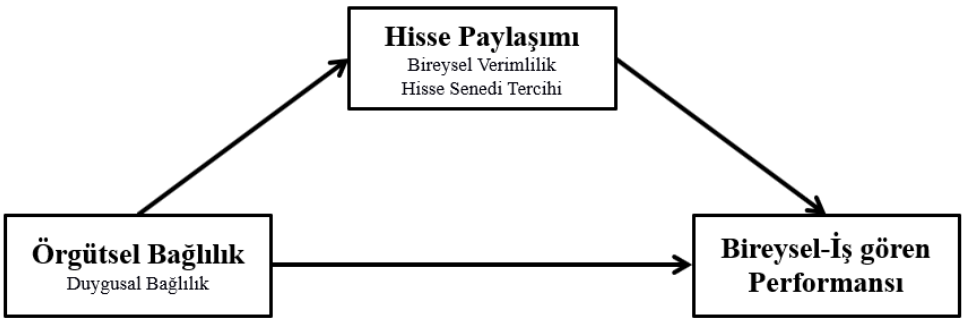
Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı **p<0,01 *p<0,05

İlk blokta örgütsel bağlılık ölçeği puanı modelde anlamlı şekilde yer almıştır (p<0.001). İkinci blokta örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve hisse paylaşımı toplam puanının istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir (p<0.001). Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 2000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda hisse paylaşımı toplam puanının dolaylı (indirect) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0.001). Örgütsel bağlılık puanı da istatistiksel olarak anlamlılığını korumaktadır. Buna göre Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği puanına etkisinde, hisse paylaşımı toplam puanının kısmi aracı etkisi olduğu saptanmıştır.



Şekil 26. Hisse Paylaşımı Aracı Etki Analizi Sonucu

• Örgütsel Bağlılık ölçeği duygusal bağlılık puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Bireysel Verimlilik ve Hisse Senedi Tercihi puanlarının aracı etkisini incelemek amacıyla lineer regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Modelde Örgütsel Bağlılık ölçeği duygusal bağlılık puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, Bireysel-İşgören Performansı puanı tahmin edilen, Hisse Paylaşımı anketi Bireysel verimlilik ve Hisse senedi tercihi puanları aracı değişken olarak yer almıştır.



Şekil 27. Aracı etki gösterimi

İlk blokta Duygusal Bağlılık puanının Bireysel-İşgören Performansı puanı üzerine etkisi incelenmiştir. İlk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve Duygusal Bağlılık puanının, bireysel-işgören performansı puanına ait varyansın %26,8'ini açıkladığı saptanmıştır (F:32.586, p<0.001, R^2:0.268). İkinci blokta modele bağımsız değişken olarak Hisse Paylaşımı anketi alt boyut puanları da eklenmiştir. Bu blokta yer alan modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, Duygusal Bağlılık puanı ve Hisse Paylaşımı anketi alt boyut puanlarının, Bireysel-İşgören Performansı ölçeğini toplam puanına ait varyansın %33.4'ünü açıkladığı saptanmıştır (F:17.516, p<0.001, R^2:0.334).

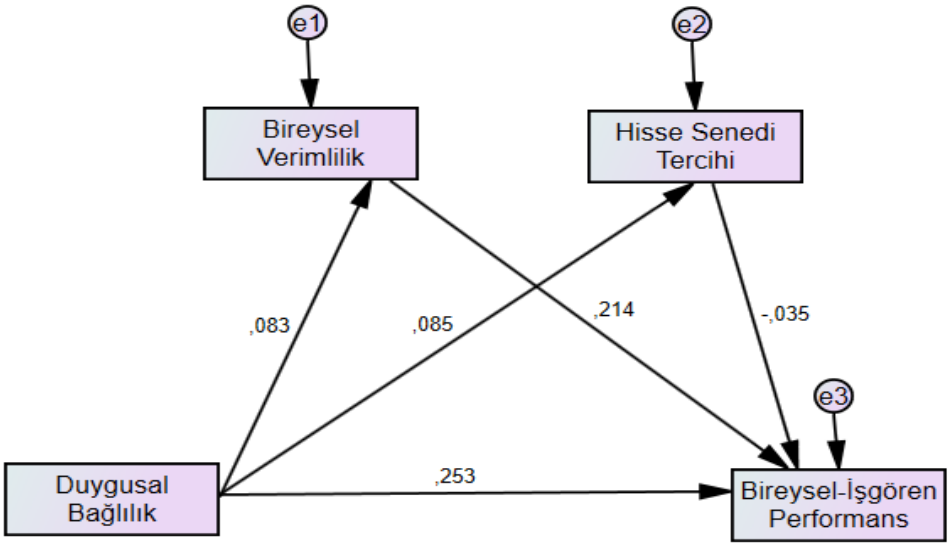
Tablo 35. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Puanının Bireysel-İşgören Performansı Ölçeği Toplam Puanına Etkisinde Hisse Paylaşımı Anketi Alt Boyut Puanının Aracı Etkisini İncelemek Amacıyla Oluşturulan Regresyon Modeli

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Std.Beta	t	p	Beta (%95 GA)

1	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		25.908	<0.001**	3.634 (3.359-3.91)
		Duygusal Bağlılık	0.268	5.708	<0.001**	0.201 (0.132-0.27)
2	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		15.062	<0.001**	3.031 (2.635-3.426)
		Duygusal Bağlılık	0.253	5.473	<0.001**	0.19 (0.122-0.258)
		Bireysel Verimlilik	0.214	4.042	<0.001**	0.273 (0.14-0.405)
		Hisse Senedi Tercihi	-0.035	-0.654	0.513	-0.032 (-0.128-0.064)

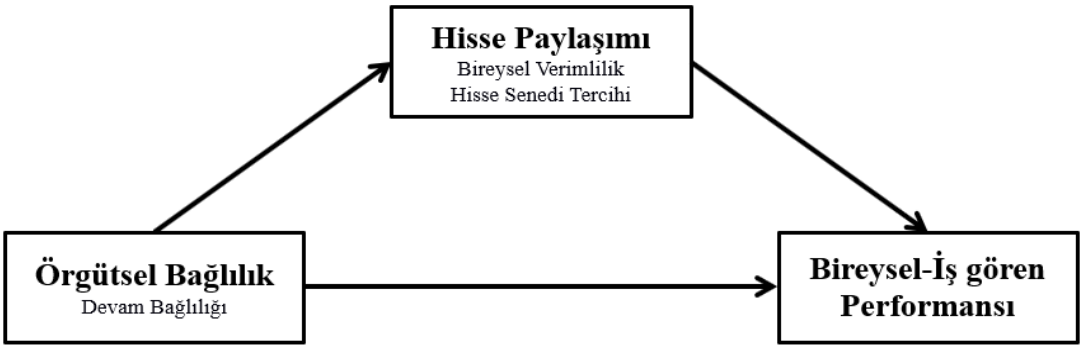
Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı **p<0,01 *p<0,05

İlk blokta örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık puanının bireysel-işgören performansı ölçeği toplam puanı üzerine etkisi modelde anlamlı şekilde yer almıştır ($p<0.001$). İkinci blok sonucunda duygusal bağlılık puanı ve hisse paylaşımı anketi bireysel verimlilik puanı da modelde anlamlı şekilde yer almıştır ($p<0.001$, $p<0.001$). Ancak hisse paylaşımı anketi hisse senedi tercihi puanı modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). İkinci modelde, bireysel verimlilik puanının etkisi anlamlı olduğu halde duygusal bağlılık puanının da anlamlılığını koruyor olması kısmi aracı etki olabileceğini göstermektedir. Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 2000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda bireysel verimlilik puanının dolaylı (indirect) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.001$). Bu sonuçlar duygusal bağlılık puanı ile bireysel-işgören performansı puanı arasındaki ilişkide bireysel verimlilik puanın kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.



Şekil 28. Aracı etki analizi sonucu

• Örgütsel Bağlılık ölçeği devam bağlılığı puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği puanına etkisinde hisse paylaşımı anketi bireysel verimlilik ve hisse senedi tercihi puanlarının aracı etkisini incelemek amacıyla lineer regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Modelde örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, bireysel-işgören performansı puanı tahmin edilen, hisse paylaşımı anketi alt boyutları bireysel verimlilik ve hisse senedi tercihi puanları aracı değişken olarak yer almıştır.



Şekil 29. Aracı etki gösterimi

İlk blokta devam bağlılığı puanının bireysel-işgören performansı puanı üzerine etkisi incelenmiştir. İlk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve devam bağlılığı puanının, bireysel-işgören performansı puanına ait varyansın %30,5'ini açıkladığı saptanmıştır (F:42.923, p<0.001, R^2:0.305). İkinci blokta modele bağımsız değişken olarak Hisse Paylaşımı anketi alt boyut puanları da eklenmiştir. Bu blokta yer alan modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, devam bağlılığı puanı ve hisse paylaşımı anketi alt boyut puanlarının, bireysel-işgören performansı ölçeğini toplam puanına ait varyansın %34,9'unu açıkladığı saptanmıştır (F:19.280, p<0.001, R^2:0.349).

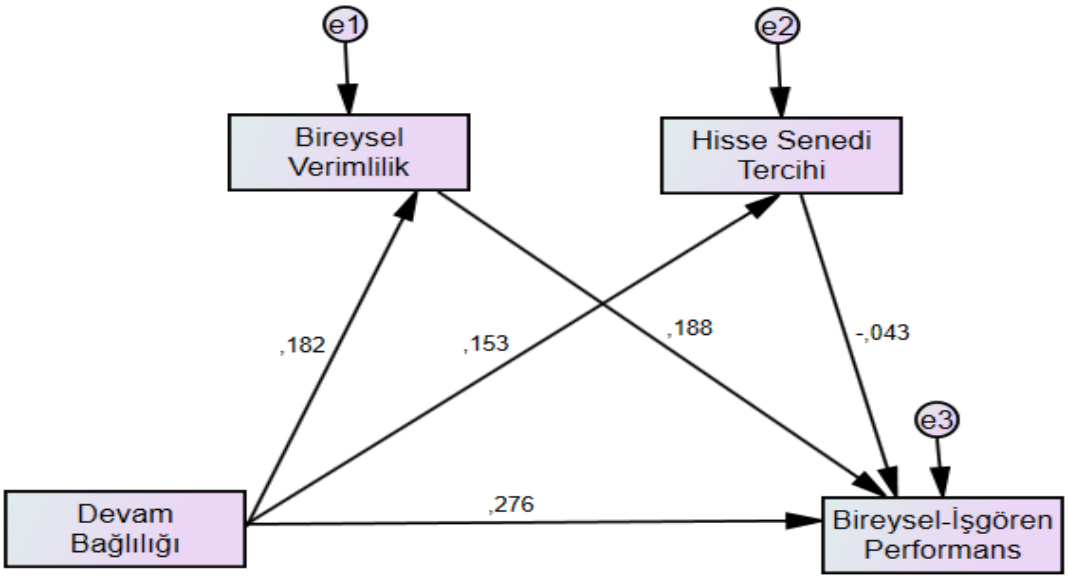
Tablo 36. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Puanının Bireysel-İşgören Performansı Ölçeği Toplam Puanına Etkisinde Hisse Paylaşımı Anketi Alt Boyut Puanının Aracı Etkisini İncelemek Amacıyla Oluşturulan Regresyon Modeli

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Std.Beta	t	p	Beta (%95 GA)
1	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		32,142	<0.001**	3,689 (3,463-3,914)
		Devam bağlılığı	0,305	6,552	<0.001**	0,228 (0,159-0,296)
2	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		17,923	<0.001**	3,212 (2,86-3,565)
		Devam bağlılığı	0,276	5,916	<0.001**	0,207 (0,138-0,276)
		Bireysel Verimlilik	0,188	3,559	<0.001**	0,24 (0,108-0,373)
		Hisse Senedi Tercihi	-0,043	-0,808	0.419	-0,039 (-0,135-0,056)

Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı **p<0,01 *p<0,05

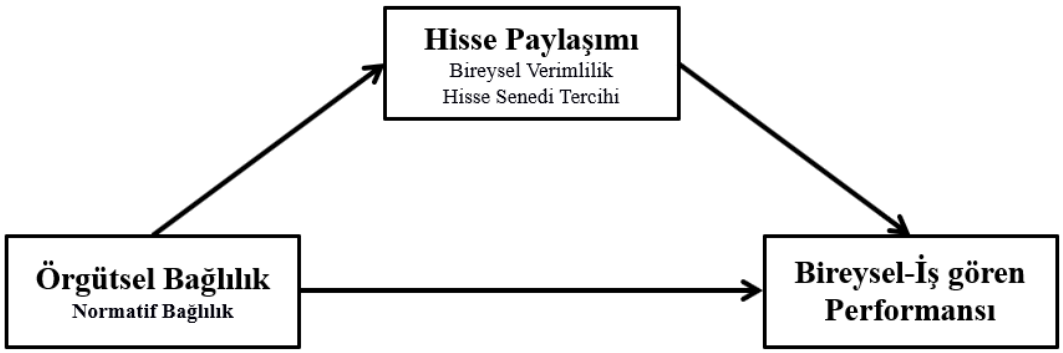
İlk blokta örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı puanının bireysel-işgören performansı ölçeği toplam puanı üzerine etkisi modelde anlamlı şekilde yer almıştır (p<0.001). İkinci blok sonucunda devam bağlılığı puanı ve hisse paylaşımı ölçeği bireysel verimlilik puanı da modelde anlamlı şekilde yer almıştır (p<0.001, p<0.001). Ancak hisse paylaşımı anketi hisse senedi tercihi puanı modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). İkinci modelde, bireysel verimlilik puanının etkisi anlamlı olduğu halde devam bağlılığı puanının da anlamlılığını koruyor olması kısmi aracı etki olabileceğini göstermektedir. Bootstrapping methodu (%95 güven

düzeyinde 2000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda bireysel verimlilik puanının dolaylı (indirect) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.001$). Bu sonuçlar devam bağlılığı puanı ile bireysel-işgören performansı puanı arasındaki ilişkide bireysel verimlilik puanın kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.



Şekil 30. Aracı etki analizi sonucu

• Örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık puanının bireysel-işgören performansı ölçeği puanına etkisinde hisse paylaşımı ölçeği bireysel verimlilik ve hisse senedi tercihi puanlarının aracı etkisini incelemek amacıyla lineer regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Modelde örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, bireysel-işgören performansı puanı tahmin edilen, hisse paylaşımı anketi bireysel verimlilik ve hisse senedi tercihi puanları aracı değişken olarak yer almıştır.



Şekil 31. Aracı etki gösterimi

İlk blokta normatif bağlılık puanının bireysel-işgören performansı puanı üzerine etkisi incelenmiştir. İlk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve normatif bağlılık puanının, bireysel-işgören performansı puanına ait varyansın %12,7'sini açıkladığı saptanmıştır (F:6.847, p:0.009, R^2:0.127). İkinci blokta modele bağımsız değişken olarak hisse paylaşımı anketi alt boyut puanları da eklenmiştir. Bu blokta yer alan modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, normatif bağlılık puanı ve hisse paylaşımı anketi alt boyut puanlarının, bireysel-işgören performansı ölçeğini toplam puanına ait varyansın %24,3'ünü açıkladığı saptanmıştır (F:8.737, p<0.001, R^2:0.2434).

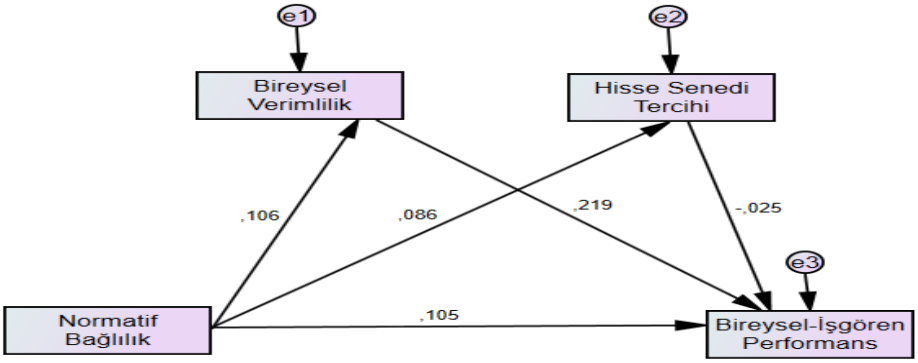
Tablo 37. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Puanının Bireysel-İşgören Performansı Ölçeği Toplam Puanına Etkisinde Hisse Paylaşımı Anketi Alt Boyut Puanının Aracı Etkisini İncelemek Amacıyla Oluşturulan Regresyon Modeli

Model	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Std.Beta	t	p	Beta (%95 GA)
1	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		40.291	<0.001**	4.16 (3.957-4.363)
		Normatif bağlılık	0.127	2.617	0.009**	0.099 (0.025-0.172)
2	**Bireysel-İşgören Performansı**	**(Sabit)**		19.162	<0.001**	3.518 (3.157-3.878)
		Normatif bağlılık	0.106	2.210	0.028*	0.082 (0.009-0.155)
		Bireysel Verimlilik	0.219	4.010	<0.001**	0.279 (0.142-0.416)

	Hisse Senedi Tercihi	-0.025	-0.451	0.652	-0.023 (-0.122-0.076)

Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı **p<0,01 *p<0,05

İlk blokta örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık puanının bireysel-işgören performansı ölçeği toplam puanı üzerine etkisi modelde anlamlı şekilde yer almıştır (p:0.009). İkinci blok sonucunda normatif bağlılık puanı ve hisse paylaşımı anketi bireysel verimlilik puanı da modelde anlamlı şekilde yer almıştır (p:0028, p<0.001). Ancak hisse paylaşımı anketi hisse senedi tercihi puanı modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). İkinci modelde, bireysel verimlilik puanının etkisi anlamlı olduğu halde normatif bağlılık puanının da anlamlılığını koruyor olması kısmi aracı etki olabileceğini göstermektedir. Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 2000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda bireysel verimlilik puanının dolaylı (indirect) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0.001). Bu sonuçlar normatif bağlılık puanı ile bireysel-işgören performansı puanı arasındaki ilişkide bireysel verimlilik puanın kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.



Şekil 32. Aracı etki analizi sonucu

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1. Araştırma Sonuçları

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan çalışanlarla hisse paylaşımının, örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerindeki aracı rolünü belirleyebilmektir. Bu bağlamda iletişim sektöründe faaliyet gösteren büyük şirketlerden biri örneklem olarak alınmıştır. Yapılan çalışmada üç temel hipotez geliştirilmiş ve demografik özellikler ile birlikte bu hipotezler tek tek analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak geliştirilen hipotezler ve test sonuçları aşağıdaki tablo üzerinde özetlenmiştir.

Tablo 32. Değerlendirme Sonucunda Hipotezler ve Durumu

Hipotezler	**Durumu**
H1: Katılımcıların Hisse Paylaşımı toplam puanları ile Örgütsel Bağlılık toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Katılımcıların Hisse Paylaşımı toplam puanları ile Bireysel-İşgören Performans toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık toplam puanları ile Bireysel-İşgören Performans toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4.1: Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H4.2: Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları yaşlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H4.3: Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları medeni durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H4.4: Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları eğitim durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H4.5: Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları pozisyonlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H4.6: Katılımcıların hisse paylaşımı toplam puanları çalışma sürelerine göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H5.1: Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H5.2: Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları yaşlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H5.3: Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları medeni durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H5.4: Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları eğitim durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H5.5: Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları pozisyonlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H5.6: Katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puanları çalışma sürelerine göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H6.1: Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H6.2: Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları yaşlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi

H6.3: Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları medeni durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H6.4: Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları eğitim durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H6.5: Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları pozisyonlarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
H6.6: Katılımcıların bireysel-işgören performansı toplam puanları çalışma sürelerine göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H7: Hisse Paylaşımı ölçeği toplam puanı üzerine Örgütsel Bağlılık toplam puanının etkisi vardır.	Desteklendi
H8: Bireysel-işgören performansı ölçeği puanı üzerine hisse paylaşımı toplam puanının etkisi vardır.	Desteklendi
H9: Örgütsel Bağlılık ölçeği toplam puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı toplam puanının aracı etkisi vardır	Desteklendi
H10: Örgütsel Bağlılık ölçeği duygusal bağlılık puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Bireysel verimlilik puanının aracı etkisi vardır.	Desteklendi
H11: Örgütsel Bağlılık ölçeği duygusal bağlılık puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Hisse senedi tercihi puanının aracı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H12: Örgütsel Bağlılık ölçeği devam bağlılığı puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Bireysel puanının aracı etkisi vardır.	Desteklendi
H13: Örgütsel Bağlılık ölçeği devam bağlılığı puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Hisse senedi tercihi puanının aracı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H14: Örgütsel Bağlılık ölçeği normatif bağılık puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Bireysel puanının aracı etkisi vardır	Desteklendi
H15: Örgütsel Bağlılık ölçeği normatif bağılık puanının Bireysel-İşgören Performansı ölçeği toplam puanına etkisinde Hisse Paylaşımı anketi Hisse senedi tercihi puanının aracı etkisi vardır.	Desteklenmedi

Tablo 32 incelendiğinde, çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen "H1: Hisse paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda hisse paylaşımının örgütsel bağlılığı arttırdığı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla hisse paylaşımının örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir. Nitekim bu bağlamda yapılan araştırmalara bakıldığında, yurtdışında örgütsel fayda ve verimlilik açısından hisse paylaşımının yaygın bir şekilde uygulandığı belirtilmektedir (Atasoy, 2009). Yöneticiler, işgücünün motivasyonu ve kalitesinin şirketin gelecekteki başarısı için kritik olduğunu anladıkça, çalışan eşitliğini ve katılımcı yönetim tarzını geliştirmek için daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu bağlamda Atasoy (2009) hisse paylaşımı uygulamalarının ülkemizde pek bilinmediğini ve bu anlamda bir düzenlemenin olmadığını, dolayısıyla da ülkemizde bu konuda çalışmaların yok denilecek kadar az olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda bakıldığında bu çalışmanın sonuçları açısından önemli olduğu ve yurt dışında hisse paylaşımı ile

ilgili yapılan birçok çalışmanın sonuçları ile de paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır (Brickley ve Hevert, 1991).

Hisse paylaşımı ile ilgili diğer sorulara bakıldığında ise çalışanların çoğunlukla hisse paylaşımını tercih ettikleri (%80,6, n=340), hisse paylaşımı türlerinden ise opsiyon planı yani hisseyi önceden alma fırsatı olarak (%34,6, n=146) tercih ettikleri görülmüştür. Bu bağlamda Core ve Guay (2001) tarafından yapılan bir araştırmada da çalışanların opsiyon planlarını tercih ettiklerini ve bunun da çoğunlukla ekonomik risklerden kendilerini koruma eğilimlerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Çalışanların çoğunluğunun aynı zamanda şirketin 3 aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip ettikleri dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, çalışanların çoğunluğu (%40,3, n=170) şirketin yönetim kurulunda bazı alt düzey çalışanların da yer alması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların, şirket tarafından hisse paylaşımı yapılmasını ve yönetim kurulunda aktif olarak yer almak istedikleri açıkça ifade edilebilir. Çünkü aynı zamanda çalışanların çoğu, hisse paylaşımının riskli bir yatırım olmadığını da belirtmiştir. Nitekim bu bağlamda yurtdışı uygulamalarına bakıldığında dünyanın birçok ülkesinde çalışanların sermayeye katılımı hızla artmaktadır. ABD; ESOP'lar (Çalışan Hisse Senedi Sahiplik Planı), hisse senedi satın alma planları (SPP- Hisse Senedi Satın Alma Planı) ve hisse senedi opsiyon planları (SOP- Hisse Senedi Opsiyon Planı) aracılığıyla çalışan-özsermaye ortaklığının geliştirilmesinde lider konumda olduğu görülmektedir (Smiley, 2007).

Hisse paylaşımı ile ilgili hipotezin test edilmesinde demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığına bakıldığında ise çalışanların medeni durumu, eğitim durumu ve çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık bulunmazken cinsiyet ve şirket içindeki pozisyonuna göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda erkeklerin hisse paylaşımını, kadınlara oranla daha yüksek oranda istedikleri görülmüştür. O nedenle erkek çalışanların hisse paylaşımı konusunda daha istekli oldukları söylenebilmektedir. Diğer taraftan, pozisyonlarına göre hisse senedi tercihi ve hisse paylaşımında da anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre alt düzey yöneticilerin hisse senedi paylaşımı ve hisse paylaşımını, üst düzey yöneticilere göre daha fazla tercih ettikleri dikkat çekmektedir.

Tablo 32'de araştırmanın genel amacı doğrultusunda ikinci olarak "Hisse paylaşımı ile bireysel-işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi

de desteklenmiştir. Buna göre hisse paylaşımın çalışanların bireysel performanslarını olumlu etkilediği söylenebilmektedir. Literatüre bakıldığında ise özellikle bireysel performansları arttırmak amacıyla hisse paylaşımı, kar paylaşımı gibi çeşitli opsiyonların şirketler tarafından değerlendirildiği görülmüştür. Çalışanların bu yönde beslendiğinde performanslarının da arttığı görülmüştür (Freeman ve Rogers, 2006). Diğer bir araştırma sonuçlarına göre de geniş katılımlı hisse satın alma planları uygulayan şirketlerde, bu planları olmayan şirketlere göre daha nitelikli işgücü istihdam edilmektedir (Pendleton ve Poutsma, 2004). Ayrıca bu çalışma bulgusuna benzer şekilde Auiginis de (2009), ücret paketinin kritik performans belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Ona göre mali veya mali olmayan teşviklerin çeşitli motivasyon düzeyleri olabilir ve bu nedenle performansı etkiler. Dolayısıyla çalışanların bireysel performanslarının arttırılması açısından hisse paylaşımı uygulamasının kullanılabildiği görülebilmektedir. Yapılan çalışmalarda, çalışanlarla sahiplik veya hissedarlık uygulayan şirket ile uygulamayan şirket arasındaki ortalama tahmini verimlilik farkının %6,2, ortalama üretkenlik farkının ise %4,4 olduğu tespit edilmiştir (Kruse, 2017).

Bireysel-işgören performansına demografik özellikler açısından bakıldığında cinsiyete, yaşa ve çalışma yılına göre anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bağlamda kadın çalışanların bireysel performanslarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yaşa göre bireysel performans düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. 24 -41 yaş aralığında bulunanların bireysel performans düzeylerinin, 42-47 yaş aralığına oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna göre genç çalışanların, bireysel-işgören performanslarının 24-40 yaş arasında yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aynı zamanda çalışma yılı yani deneyim açısından bakıldığında çalışma süresi 1-6 yıl ve 7-12 yıl olanların toplam bireysel-işgören performanslarının, çalışma süresi 13 yıl üzeri olan gruptan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşla birlikte çalışma yılı da bireysel performans açısından farklılık oluşturduğu dikkat çekmektedir.

Üçüncü olarak ise araştırmada "örgütsel bağlılık ile bireysel-işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi test edilmiş ve desteklenmiştir. Buna göre bireysel performans arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ifade edilebilir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık arttıkça bireysel performansın da

arttığı anlaşılmaktadır. Buna göre çalışanların hem bireysel performanslarını hem de örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak, her iki faktörün birbirini etkilemesi açısından önemli olduğuna göre hisse paylaşımının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Nitekim hisse paylaşımının birçok avantajı olduğu ve yaygın bir şekilde ABD ve AB'de kullanılması bir tesadüf değildir. Şirket başarıları da göz önünde bulundurulduğunda hisse paylaşımının insan kaynakları yönetimi açısından kolaylaştırıcı ve etkili bir yol olduğu gözlemlenebilmektedir. Polonya'da yapılan bir araştırmada, çalışanlarla hisse paylaşımının kontrol ve üretkenlik üzerinde olumlu etkiler sağladığını öne sürmüştür (Jones, 1994).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine demografik özellikler açısından bakıldığında, cinsiyet, medeni durum ve çalışma yılı açısından bir farklılık görülmezken, çalışanların yaş, eğitim durumu ve iş yeri pozisyonuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre; 24-29 yaş ve 30-35 yaş grubunun duygusal bağlılık düzeyleri 42-47 yaş gruptan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Oysa devam bağlılığı açısından 48-53 yaş grubunun devam bağlılığı düzeylerinin, 42-47 yaş gruptan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık açısından ise; 36-41 yaş grubunun normatif bağlılık düzeylerinin, 42-47 yaş gruptan daha yüksek olduğu görülmüştür. Toplam örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında ise 48-53 yaş grubunun toplam örgütsel bağlılık puanları, 42-47 yaş gruptan daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim durumu açısından bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre; lise/ ön lisans mezunu olanların devam bağlılığı düzeylerinin ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinin, lisans ve yüksek lisans/ doktora mezunu olan gruplardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, lise veya ön lisans mezunlarının işe bağlanma ve farklı alternatife yönelmeme durumlarının etkili bir rol oynadığı düşünülebilir. Aynı zamanda lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip bireylerin ise daha kolay bir şekilde şirket değiştirebileceği inancına sahip olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Nitekim şirketlerde özellikle özel şirketlerde bireylerin niteliğinin artması tercih edilen bir

durum olmakla birlikte, bu durum istihdam açısından da çalışanlara bir özgüven kazandırdığı düşünülebilir.

Çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Bu bağlamda orta düzey yöneticilerin, alt düzey yöneticilere göre duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Hisse paylaşımının aracı rolüne bakıldığında ise, hisse paylaşımının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda hisse paylaşımı uygulamasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda bireysel işgören performansına da etkisine bakıldığında hisse paylaşımının olumlu yönde aracı rolü olduğu görülmüştür. Dolayısıyla hisse paylaşımın bireysel işgören performansının artmasında da önemli bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın bireysel-işgören performansına etkisinde hisse paylaşımı boyutlarından bireysel verimlilik üzerinde aracı rolünün pozitif yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bireylerin duygusal bağlılıklarının bireyselişgören performansına etkisinde hisse paylaşımının aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan duygusal bağlılığın bireysel-işgören performansına etkisinde hisse paylaşımı alt boyutlarından hisse senedi tercihinin aracı rolünün olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla hisse paylaşımından hisse senedi terchinin burada aracı rolü bulunmamaktadır. Bu nedenle hisse paylaşımının aracı rolü bireysel-işgören performansı üzerinde etkili iken, hisse senedi türünün belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığının bireysel-işgören performansına etkisinde hisse paylaşımının bireysel verimlilik boyutunun pozitif yönde aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan devam bağlılığının bireysel-işgören performansına etkisinde hisse paylaşımı boyutlarından hisse senedi tercihinin aracı etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık çerçevesinde devam bağlılığının, bireysel-işgören performansına etkisinde hisse senedi türünün herhangi bir aracı rolü olmadığı, bunun yerine hisse paylaşımının etkili bir rol oynadığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın bireysel-işgören performansına etkisinde hisse paylaşımı bireysel verimililiğin pozitif yönde aracı rolü olduğu görülmüştür ancak hisse senedi türünün burada bir aracı rolü olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgütlerde bağlılık ve işgören- performansının artmasında hisse senedi paylaşımının önemli bir aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

İKY açısından bakıldığında, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi bir bütün olarak çalışanlarının performansına bağlıdır (Kaptangil, 2012). Bu nedenle bireylerin çalışma şartlarının özel ve aile hayatlarına uygunluğu, işletmede alınan kararlara katılabilme durumu, adaletli ve eşit imkanların sunulduğu, çalışanın örgüt içerisinde kendisini anlamlı ve önemli biri olarak gördüğü işletmelerde çalışmak istemeleri (Burke ve Cooper, 2006) bir sürpriz değildir. Tüm bu gerçeklikler ve araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları yönetimi açısından da hisse senedi paylaşımının şirketlere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim Işık-Erol (2018), emek-sermaye ortaklığı konusunda yapmış olduğu geniş ölçekli tarama çalışmasında hisse paylaşımı uygulamalarının hem çalışanların verimliliğini ve gelirlerini arttırdığını hem de şirketlerin verim ve kar oranlarını arttırdığını ve aynı zamanda şirketlerin vergisel avantajlar elde ettiğini vurgulamıştır.

4.2. Araştırma Önerileri

Çalışanların bir şirketin sermayesinin bir kısmına veya tamamına sahip olması, ülke ekonomisine sağladığı avantajlar, onu uygulayan şirketler ve şirket sermayesine sağladığı avantajlar nedeniyle başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde büyük ilgi görmektedir. Bu konuda yapılan birçok çalışmada çalışanların sermaye ortaklığı ile çeşitli faktörler arasındaki ilişki araştırma konusu olmuş ve bu olgunun tüm taraflar üzerindeki olumlu etkileri ortaya konmuştur. Türkiye'de hisse senedi paylaşımı henüz yaygınlaşmadığı için ilgili bir çalışma sonucuna rastlanmamaktadır. Bu anlamda araştırmacıların hisse senedi paylaşımı veya sermaye ortaklığı olarak adlandırılan diğer uygulamalara ilişkin yurtdışı örneklerini, şirket performansı, verimliliği ve büyüme oranlarına yansımalarını incelemeleri ve hisse paylaşımına ilişkin çeşitli yaklaşımlarının çalışılmamış tüm boyutları ile ele almaları önerilmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları açısından hisse paylaşımı veya hisse senedi paylaşımının dışında benzer çeşitli opsiyonların değerlendirilmesi açısından her bir hisse paylaşımı uygulaması üzerinde araştırmacıların çalışması önerilebilir.

Şirket ve çalışanlar açısından tercih durumlarına bakılarak en iyi opsiyonun Türkiye'de hayata geçirilmesi teşvik edilmelidir. Bu bağlamda yasal ve kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılması önerilebilir. Örneğin; hisse senedi katkıları vergiden düşülebilir.

Şirketler hisse paylaşımı veya hisse senedi paylaşımı uygulamalarından ve sonuçlarından haberdar edilmeli, bu bağlamda çeşitli seminer ve eğitimler düzenlenmesi önerilebilir.

Özelleştirme yoluna giden şirketler için uygun yöntemlerden biri de çalışanlara hisse edindirme yolu olabilir. Bu özelleştirme yolu ile hem çalışanlar hem de şirket sahibi veya sahipleri güvence sağlayabilir.

Şirketlerin zarar etme, değişiklik veya satış gibi durumlarda hisse edindirme yolu yine bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

Mülkiyetin tek bir kişi üzerinde bulunması durumunun değiştirilerek tavandan tabana yayılması politikası ile hisse paylaşımının sağlanması, örgütsel bağlılık ve bireysel performans açısından önemli katkılar sağladığı da göz önünde bulundurulduğunda hayata geçirilmesi gerekli görülmektedir. Bu bağlamda ülkemizde hisse paylaşımı uygulamalarının teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Bu çalışmada iletişim sektöründe yer alan şirketle çalışılmıştır. Benzer araştırmaların diğer sektörlerde de ele alınması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (1997). The Relationship Of Vertical And Horizantal Individualism And Collectivism To Intrapreneurship And Organizational Commitment. ***Leadership & Organization Development Journal***, 4 (18), 181.

Abu El-Ela, M. (2011). ***Occupational Safety and Health in Securing The Work Environment.*** Mansoura: The almaktabat aleasria for publishing and distribution.

Abulela, M.S. (2009). ***Work Stress and its Impact on Loyalty' An Empirical Study on the Working Directors of the Ministry of Interior in the Gaza Strip.*** (Unpublished Master Thesis). Gaza: Islamic University/Faculty of Commerce.

Afşar, A. ve Afşar, M. (2010). ***Finansal Ekonomi: SPK Lisanslama Sınavlarına Uyumlu***. Ankara: Detay.

Aguinis, H. (2009). ***Performance Management***. *Upper Saddle River*, NJ: Pearson Prentice Hall.

Akal, Z. (1992). ***İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri.*** Ankara: MPM.

Akbulak, Y. (2016). TTK Işığında Anonim Şirketlerde Pay Senetleri. ***Ankara Barosu Dergisi,*** (1), 506-523.

Akdemir, A. (2012). ***İşletmeciliğin Temel Bilgileri.*** Ankara: Ekin.

Akın, Ö. (2009). ***İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, A. ve Tanrıöven, C. (2014). ***Sermaye Piyasası Yatırım Araçları ve Analizi.*** Ankara: Detay.

Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,*** 1(1).

Aktar, S., Sachu, M. K. & Emran, A. (2012). The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. ***Journal of Business and Management,*** 6(2), 9-15.

Ala, Ş. (2010). ***Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Al-Hafeez, I. (2016). ***Security and Public Safety***, Amman, Al-Minhiya House for Publishing and Distribution. P 9.

Ali, N. & Baloch, Q. B. (2009). *Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives, An Empirical Evidence of Pakistani Companies*, ***J. Mgl. Sci.,*** 3 (2), 262-273.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. ***Journal of Occupational Psychology***, 1–18.

Al-Sawat, T.S.T. & Al-Sharif, T. (2000). *General Administration: Concepts, Functions, and Activities*. (2nd Edition). Jeddah: Dar-Hafez Publishing and Distribution.

Altınel, H. (2011). ***İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği.*** Ankara: Detay.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. ***Administrative science quarterly,*** 1-14.

Anthony P. W., Pamola L. P. & Kacmar, K. M. (1993). ***Strategic Human Resources Management,*** USA: Harcourt Brace College.

Armstrong, M. (2006). ***A Handbook of Human Resource Management Practice***. UK: Kogan Page.

Artan, S. (1981). ***Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama.*** Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Atasoy, Y. (2009). ***Çalışanların Sermayeye Ortaklığı (Çalışanları Hisse Senedi Edindirme) Konusunda Şirketler Ve Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama Ve Türkiye İçin Öneriler.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, S. (2008). ***Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi,*** *(Yayımlanmamış* Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aykaç, B. (1999). ***İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması.*** Ankara: Nobel.

Azanza, P. A. (2004). ***Human Resource Management.*** MG Reprographics Supply & Services.

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

Balcı, A. (2003). ***Örgütsel Sosyalleşme.*** Ankara: Pegem Akademi.

Barutçugil, İ. (2004). ***Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul***: Kariyer.

Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between affect and Employee citizenship, ***Academy of Management Journal,*** 26, 587–595.

Bayraktaroğlu, S. (2008). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. ***Sayıştay Dergisi,*** 59, 125-139.

Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. ***American Journal of Sociology,*** 66, 32-42.

Becker, T. E., Robert S., Billings, Daniel, M. Eveleth & Nicole L. Gilbert (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: ***Implications for Job Performance, Academy of Management Journal,*** Cilt 39, Sayı 2, s. 464-482.

Becker's, H.S. (1960). Becker, Notes on the Concept of Commitment. ***American Journal of Sociology.***

Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması, ***Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** 2, (8), 319-338.

Benligiray, S. (2007). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Benligiray, S. (2007). ***Ücret Yönetimi.*** İstanbul: Beta.

Bill, G. (1997). ***The Power of Empowerment*** (First edition). England: Pride Publication.

Bingöl, D. (2016). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. İstanbul: Beta.

Blair, M. M., & Kruse, D. L. (1999). Worker capitalists? Giving employees an ownership stake. ***Brookings Review***, *17*(4), 23-23.

Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. ***Academy of management review***, *12*(2), 288-300.

Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi," ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 11 (19), 75-94.

Borsa İstanbul. (2013) **Pay Sahibinin Hakları**. https://www.borsaistanbul.com/urunler- ve-piyasalar/urunler/paylar/hisse-senedi-sahibinin-haklari. (08.11.2022)

Boxall P (2013) ***HR strategy and competitive advantage in the service sector Hum. Resour. Manag***. J.1 3 5–20

Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry Dynamics. ***Human Resource Management Review***, 8(3), 265-288.

Brewer, A. (1993). ***Managing for Employee Commitment***. Sydney: Longman.

Brickley, J. A. and K. T. Hevert (1991) 'Direct Employee Stock Ownership: An Empirical Investigation', ***Financial Management***, 70–84.

Brockbank, W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. ***Human Resource Management***, 38

Budak, G. (2016). ***Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi***. Ankara: Nobel.

Burke, R. J. ve Cooper, C. L. (2006). The New World Of Work And Organizations: Implications For Human Resource Management. ***Human Resource Management Review,*** (16).

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). ***Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri***. Ankara: Pegem Akademi.

Byar, L. L.ve Rue, L. W. (1991). ***Human Resource Management*** (Third Edition). Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.

Caliskan, S. and Isik, I. (2016). Are You Ready for The Global Change? Multicultural Personality and Readiness for Organizational Change. ***Journal of Organizational Change Management***, (29) 404-423.

Cameron, K.S.. Quinn, R.E. (2011). ***Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework***. Jossey-Bass.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2012). ***Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi***. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1995). ***Çağdaş Personel Yönetimi***. Ankara: TODAİ Yayınları.

Cardy, RL & Leonard, B. (2011). **Performance Management: Concepts, Skills and Exercises** (2nd ed). New Delhi: PHI Learning Private Ltd.

Caruth, D. L., Caruth, G. D. and Pane, S. S. (2009). ***Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals***. USA: Greenwood Publishing Group.

Caruth, D. L., Noe, R.M. ve Mondy, R. W. (1988). ***Staffing the Contemporary Organization: Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals***. New York: Quorum Books.

Cascio, W. F. (1992). ***Managing Human Resources-Productivity, Quality of Work Life, Profits***. New York: McGraw-Hill.

Cengiz, S. (2008). ***Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri***. Unpublished dissertation, Adnan Menderes University, Aydın.

Ceyhan, C., (2012), ***Occupational Health & Safety Hazard Identification, Risk Assessment, Determining Controls: Case Study On Cut-And-Cover Underground Stations and Tunnel Construction***. (Unpublished Master Thesis). Ankara: Middle East Technical University/ Science in Civil Engineering.

Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. ***Human Relations***, 52 (10),1257-1278.

Chattopadhayay, R., & Ghosh, A. K. (2012). Performance appraisal based on a forced distribution system: Its drawbacks and remedies. ***International Journal of Productivity & Performance Management***, 61(8),881-896.

Chow, Irene Hau-Siu (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. ***The International Journal of Career Management***, 6 (4), 3-9.

Core, J. E., & Guay, W. R. (2001). Stock option plans for non-executive employees. ***Journal of financial economics***, *61*(2), 253-287.

Cullen, J.B. and Parboteeah, K.P. (2008). ***Multinational Management: Strategic Approach***, 4th Edition, Thompson, South-Western, the U.S.A.

Cunha, R. C., Cunha, M. P., Morgado, A., Brewster, C., (2003). ***Market Forces, Strategic Management***, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample, Journal of Management Research, mbc.aueb.gr., 1-28.

Çakır, Ö. (2001). ***İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler***. Ankara: Seçkin.

Çetin, C.,Arslan, M. L., Dinç, E. (2014). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. İstanbul: Beta.

Çöl, G. & Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 2 (22), 162.

Çöl, G. & Gül. H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 19, 1.

Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 25.

Daniels, A. C. & Rosen, T. A. (2014). Performance Management: Changing Behaviour that Drives Organizational Effectiveness. ***Performance Management Publications***, 2 (2).

Darden, William R Babin, Barry J. (1994). Exploring the Concept of Affective Quality: Expanding the Concept of Retail Personality. ***Journal of Business Research***, 101 109.

Dawson, C.S. (2010). ***Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know***. Stanford University Press, Palo Alto, CA, USA.

Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (1997). Distributional ratings of performance levels and variability: An examination of rating validity in a field setting. ***Group & Organization Management***, 22, 317-342.

DeCenzo, D. A, Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). ***Fundamentals of Human Resources Management***. 12. Edition, USA: John Wiley & Sons Inc.

Delobbe, N., Haccoun, R. & Vandenberghe, C. (2002). Which Instrument for Measuring Core Dimensions of Organizational Culture? ***Congress of The Society of Industrial and Organizational Psychology,*** 14.

Demirci, U. (2018). ***Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi***. (Unpublished Doctorate Thesis). Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirdöken, Ç. (2017). ***Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi.

Dessler, G. (2013). ***Human Resource Management.*** USA: Pearson.

Dessler, G. ve Alvin, T. (1992). ***Human Resource Management in Canada.*** Canada: Ontario, Prentice - Hall.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. ***Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,*** 29, 37-6.

Doğan, S. (2003). ***Personel Güçlendirme***. İstanbul: Sistem.

Dolu, B. (2011). ***Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma***. (Unpublished dissertation). Isparta: Süleyman Demirel Universitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). ***The Psychology of Attitudes***. Harcourt brace Jovanovich college publishers.

Edwards, M. T. (2016). An Organizational Learning Framework for Patient Safety. ***American Journal of Medical Quality***, 1–8.

Elnaga, A. & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance Eur. ***J. Bus. Manag***, 5 (22), 22–2839.

Enform. (2011). **Introduction to Health and Safety Management Systems Program.** Development Guideline, Edition.

Ercan, M.K. ve Ban, Ü. (2014). ***Değere Dayalı İşletme Finansı, Finansal Yönetim***. Ankara: Gazi Kitapevi.

Erdoğan, İ. (1991). ***İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.*** İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.

Ergun-Özler, N. D. (2013). Performans değerleme ve kariyer yönetimi. R. Geylan, H. Z. Tonus (Ed.) ***İnsan kaynakları yönetimi içinde*** (ss. 112-156). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Value Congruence and Commitment to Change in Healthcare Organizations. ***Journal of Advances in Management Research,*** (13), 316-333.

Ersoy, S. (2007). ***Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştıralı Bir Araştırma***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Universitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersöz, B. (2017). ***İş-Aile Çatışmasının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bilgi Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, M. (2011). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** İstanbul: Beta.

Fındıkçı, İ. (2003). ***İnsan kaynakları yönetimi.*** İstanbul: Alfa.

Fındıkçı, İ. (2012). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. İstanbul: Alfa.

Freeman, R. B. & Rogers, J. (2006). ***What workers want.*** Cornell University Press.

Geylan, R. (1992). ***Personel Yönetimi***. Eskişehir: MET Basım-Yayım.

Gjessing, C. (1997). ***Elements of ergonomics program***. National Institute for Occupational Safety and Health, www.cdc.gov/niosh/homepage.html.

Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. ***Academy of Management Review***, *4*(1), 53-62.

Greenberg, G. & Baron, R. (2004). ***Behavioral Management in Organizations***. Saudi Arabia: Dar Al-Marikh for Publishing.

Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2010). ***Organizational Behavior: Managing People and Organization.*** U.S.A. : Cengage Learning.

Grimes, A. J., Klein, S. M., & Shull, F. A. (1972). Matrix model: A selective empirical test. ***Academy of Management Journal,*** *15*(1), 9-31.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. ***Human Resource Management Review***, 21(2), 123-136.

Gunaraja, T.M. (2014). Organizational Culture on Employee Performance. ***IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),*** 16(2), 38-42.

Gupta, V. & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice onemployee engagement: A study of Indian professionals. ***Employee Relations***, 35(1), 61-78.

Güçlü, H. (2006). ***Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.*** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Güçlü, H. (2006). ***Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. ***Ege Akademik Bakış Dergisi,*** 2(1), 37-55.

Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. ***Business And Economics Research Journal.*** 3 (3).49-76.

Gündoğan, T. (2009). ***Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güney, S. (2007). ***Yönetim ve Organizasyon.*** İstanbul: Nobel.

Gürbüz, G. Ö. (2002). ***Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci,*** İstanbul: Literatür.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** 3(1), 48-75.

Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. ***The International Journal of Engineering and Science (IJES),*** 4(5),33-41.

Hammoud, K., Kazim, K. & Yassin, K. (2011). ***Human Resources Department.*** Dar Al-Maisara – Amman.

Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and İnteractive Effects on Job Satisfaction,

Turnover İntentions and Performance. ***The Leadership Quarterly***, 20(3), 371-382.

Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. ***Journal of management***, *22*(4), 527-547.

Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. ***Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi***, *35*(2), 155-169.

Herzberg, R. (1966). ***Work and the Nature of*** *Man.* Cleveland: The World Publishing Company.

Hill, C. W. L. & Jones, R. G. (2009). ***Essentials of Strategic Management***. Mason, the U.S.A.: South-Western, Cengage Learning.

Iorgulescu, A. & Marcu, M. (2015). The relationship between national culture and organizational culture. ***Social Sciences and Education Research Review***, *2*(2), 93-98.

Işık Erol, S. (2018). Emek-Sermaye Ortaklığı Bağlamında Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı: Amerika'dan Örnekler. ***Journal of Social Policy Conferences,*** 55-87.

Işık, M. (2012). ***İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İlsev, A. (1997). ***Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İMKB. (2011). ***Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu***. İstanbul: İMKB Yayınları.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). ***Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık***. Konya: Çizgi Kitabevi.

Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior Toemployees Job Satisfaction. Organizational Commitment. Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation. ***Human Relations,*** 43(8),727–738.

Jones, D. C. (1993). The Productivity Effects Of Employee Ownership Within Command Economies: Evidence From Poland. ***Managerial And Decision Economics,*** *14*(5), 475-485.

Jones, G. R. & George, J. M. (2008). ***Contemporary Management.*** New York: Mc Graw- Hill Companies.

Jung, C. S. (2014). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. ***Journal of Public Administration Research and Theory***, 24(1), 209-235.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. ***American Sociological Review,*** 33(4), 499–516.

Kaptangil, K. (2012). ***İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi***, Ankara: Siyasal.

Karadenizli, K. (1993). ***Türk İşçi Sendikalarının İş ve Performans Yoluyla Ücret Farklılaştırma Konusuna Yaklaşımları.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi,/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. ***Türk İdare Dergisi***, 476, 265-287.

Kaygısız, Ö. C. (2014). ***İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algılarının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, T., Adal, Z. ve Atay, İ. (2000). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,*** 3, (2), 129-139.

Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 11(2), 336-365.

Kılkış, İ. (2016). ***İş Sağlığı ve İş Güvenliği.*** Bursa: Dora.

Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. ***Academy Of Management Journal,*** *21*(2), 239-247.

Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeezeviews From The Middle Management Position, ***Journal of Management Development***, 17 (8).

Kłoskowska, A. (2007). ***Socjologia Cultury***. Warszawa: PWN.

Koçel, T. (2003). ***İşletme Yöneticiliği***. İstanbul: Beta.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). ***Corporate Culture and Performance***. New York: Free Press.

Kruse, D. (2002). Research Evidence On Prevalence and Effects of Employee Ownership. ***Journal of Employee Ownership Law and Finance***, 14(4), 65-90.

Kumari, S. (2012). A Study on Performance Appraisal Errors of Telecom Managers In Navi Mumbai Region. ***SIES Journal of Management,*** 8(2), 3-13.

Kutlucan-Çitçi, K. (2017). ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü..

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). ***Organization and Environment Managing Differentiation and İntegration.***

Liang, B., Kale, S. H. & Cherian, J. (2014). Is The Future Static or Dynamic? The Role of Culture On Escalation of Commitment in New Product Development. ***Industrial Marketing Management***, 43(1),155–163.

Limpanitgul, T., Boonchoo, P. & Photiyarach, S. (2014). Coworker support and organizational commitment: A Comparative Study of Thai Employees Working in Thai and American Airlines. ***Journal of Hospitality and Tourism Management,*** (21),100–107.

Losey, S. (2012). ***New performance system could lead to General Schedule overhaul***. Federal Times. Retrieved from http://www.federaltimes.com/article/20120103/BENEFITS01/201030301/Newperformance-system could-lead-General-Schedule-overhaul.

Luthans, F., Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The Need To Go Beyond Pay and Ev En Reward. ***Academy of Management Executive,*** 1(13), 49-57.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of İn-Role and Extra-Role Salesperson Performance. ***Journal of Marketing***, 62, 87–98.

Marchalina, L., Ahmad, H. & Hamid M. G. (2018). Employees Commitment to Change: Personality Traits and Organizational Culture. ***International Journal of Economics & Management Sciences, International Journal of Economic and Management Science,*** 7(3),2-8.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. ***Psychological Bulletin***, 108 (2),171–194.

Mathis, R. L & Jackson, J. H. (2006). ***Human Resource Management.*** USA: Thomson South Western.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2009). ***Human Resource Management.*** USA: South Western Cengage Learning.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Mason the U.S.A.: Cengage Learning.

McCarthy, D., Reeves, E. & Turner, T. (2010). Can employee share-ownership improve employee attitudes and behaviour?. ***Employee Relations***, 32(4), 382-395.

McCormick, B. A. (2008). ***It's the Organizations Culture***. U.S.A.: HDR Press.

McGee, G. & Ford, R. C. (1987). Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. ***Journal of Applied Psychology,*** 72 (4), 638-642.

McKenna, E. (2012). ***Business Psychology and Organizational Behavior.*** New York: Psychology Press.

Mercan, M. (2006). ***Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meyer, J. P. & Lynn, H. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. ***Human Resource Management Review,*** 11, 299-326.

Meyer, John, P. & Natalie, J. Allen (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. ***Canada: Department of Psychology The University of Western Ontario***, 1-16.

Meyer, John P., Natalie J. Allen & Catherine A. Smith (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. ***Journal of Applied Psyhology***, 78(4),538-551.

Mohammed, R. & Jamil, Y. (2011). Performance Management System (PMS) In Small Medium Enterprises (SMEs): A Practical Modified Framework. ***World Journal of Social Sciences,*** *13(12), 200-212.*

Mohsen, A. & Al-Najjar, M. (2004), ***Production and Operations Department***. Amman, Jordan: Wael Publishing House.

Morgan, G. (1999). ***Obrazy organizacji,*** Warszawa: PWN.

Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. ***Sociological Quarterly***, 30(1), 143-158.

Mowday R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. ***Journal of Vocational Behavior***, 224–247.

Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. ***Journal of Public Administration Research and Theory*** 22(1),143-164.

Muradova, T. (2007). ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi,*** Kars: Journal of Azerbaijani Studies.

Naranjo, J. C.. Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture. ***Management Decision***, 49(1), 55-72.

Naveed A., Iqbal, N., Komal N. J.& Hamad, A. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. ***International Journal of Learning, Teaching and Educational Research,*** 1(1), 84-92.

Nel, P., Werner, A., Botha, C., Du Plessis, A., Mey, M., Ngalo, O., Poisat, P., & Van Hoek, L. (2014). ***Human Resources Management***. Southern Africa: Oxford.

Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. ***International Journal of Organizational Leadership***, 4(6), 65-72.

Noe, R. A. (2009). ***İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi***. İstanbul:Beta.

Obeid, A. (2015*).* ***Health and Safety in Construction Industry of Lebanon***. (Unpublished Master Thesis). Ankara: Science in Civil Engineering, Eastern Mediterranean University.

Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organisational Growth. ***Australian Journal of Business and Research,*** 1(9), 92-97.

Odom, R.Y. Boxx, W.R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion. ***Public Productivity and Management Review,*** 14 (2),157-179.

Offstein, E. H., Gnyawali, D. R. & Cobb, A. T. (2005). A Strategic Human Resource Perspective Of Firm Competitive Behavior. ***Human Resource Management Review***, 15 (4), 305–318.

Oraman, Y. ve Erbay, R. (2000). ***Sürekli gelişmeye önem veren gıda firmalarında performans ölçüm ve denetim sistemlerinin etkinliği: Süt ve süt ürünleri işleme sanayi örneği***. IV. Tarım Ekonomisi Kongresi, Tekirdağ.

Organ, D. W. (1988). ***Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome***. Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Öge, H. S. (2016). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Konya: Eğitim Kitabevi.

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

Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dündar, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, V. L. (2018). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, İstanbul: Beta.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 10(21), 77-96.

Özer, Ş. (2011). ***Anonim Şirketlerde İmtiyazlı Paylara İlişkin Yeni Düzenlemeler veya Anonim Ortaklık Kavramının Kamu Hukuku Süreji Mi Yoksa Özel Hukuk Süreji Mi Olduğu Sorunu.*** Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Hukuk İşleri Dairesi.

Özerol, H. (2012). ***Finansçı Olmayanlar İçin Finans.*** Ankara: Elma Yayınevi.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Ankara: Nobel.

Özgenç, Ö. Y. (2012). ***Çalışma Yaşamında İş birliği Haklar Sorumluluklar ve İş Barışı Temelinde İletişim ve İyi Yönetim Uygulamaları El Kitabı.*** Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü.

Özkasap, Ş. (2013). ***Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, M. J. (1993). ***Performans Değerlendirmeleri,*** İstanbul: Rota.

Palmer, M., & Winters, K. (1993). ***İnsan Kaynakları*** *(Çev. Doğan ŞAHİNER).* İstanbul: Rota.

Parasız, İ. (2009). ***Para Banka ve Finansal Piyasalar***. . Bursa:Ezgi Kitapevi.

Pate, J. M. & Beaumont, P. B. (2006). The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources. ***European Management Journal,*** 24 (5), 322–329.

Pendleton, A. & Poutsma, E. (2004). ***Financial participation: The role of governments and social partners (report).*** Eurofound. Ireland. Retrieved from https://policycommons.net/artifacts/1837532/financial-participation/2580170/ on 29 Oct 2022. CID: 20.500.12592/xdpngv.

Penley, L.E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. ***Journal Of Organizational Behavior,*** (9), 43-59.

Phillip, J. M. & Stanley, M. G. (2012). ***Organizational Behavior: Tools for Success. Cengage Learning***, U.S.A.

Podsakoff, N. P., Steven, W., Podsakoff, W.& P. M., Blume, B. D. (2009) Individual- and Organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors***: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology***, 94(1), 122-141.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. ***Journal of Applied Psychology***, 82, 262-270.

Porter, L. W., Steers, R .M., Mowday, R. T., & Boultian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. ***Journal of Applied Psychology***, 59, 603–609.

Powell, D. M. & John, P. Meyer (2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment,'' ***Journal of Vocational Behavior***, 65 (1), 157-177.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. ***Academy of Management Review,*** 10(3), 465–476.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment,'' *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.

Reid, J & Hubbell, V. (2005). Creating a performance culture. ***Ivey Management Service***

Robbins, S. P. (2010). ***Organizational Behavior Author:*** Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Publisher: Prentice Hall Pages.

Ronald, R. S. (2002). ***Organizational Success Through Effective Human Resources Management.*** USA: Greenwood Publishing Groups.

Rosen, A., (2004). ***Engineering Health and Safety Module and Case Studies.***

Rubin, E.V. (2011). ***Appraising Performance Appraisal Systems in the Federal Government: A Literature Review, Preliminary Findings, and Prospects for Future Research***. Paper presented at the Public Management Research Conference, N.Y.

Sabuncuoğlu, Z. (2018). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. Bursa: Alfa.

Sahu, R. K. (2007). ***Performance Management System*.** India: Excel Books India.

Saklan, A. (2010). ***Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Saldamlı, A. (2009). ***İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı.*** Ankara: Detay.

Schein E.H. (2004). ***Organizational Culture and Leadership.*** San Francisco: Jossey-Bass**.**

Schuler, R. S. (1981). ***Personnel and Human Resource Management.*** St. Paul, Minesota: West Publishing Co.

Schuler, R. S. (1995). ***Managing Human Resources.*** USA: West Publishing.

Schuler, R. S. ve Youngblood, S. A. (1986). ***Effective Personel Management***. USA: West Publishing Co.

Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement***. Ivey Business Journal***, *70*(4), 1-5.

Sengupta, S., Whitfield, K., & McNABB, B. (2007). Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs?. ***The International Journal of Human Resource Management,*** *18*(8), 1507-1538.

Sermaye Piyasası Kurulu (2013) ***Pay Tebliği*** VII-128.1. http://www.resmigazete.gov.tr/ eskiler/2013/06/20130622-8.htm (08.11.2022)

Sermaye Piyasası Kurulu. (1992). ***Hisse Senetlerinin Şekil Şartlarına İlişkin Tebliğ.*** http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/21284_1.pdf (08.11.2022)

Sert, S. (2010). ***Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma***. (Unpublished dissertation). Ankara: Hacettepe University.

Shahid, A .& Azhar, S. M. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. ***Journal of Management Research*** 5(1), 250–268.

Shannon, Harry S. & Norman, Geoffrey R. (2009), Deriving the factor structure of safety climate scales. ***Safety Science,*** 47(3), 3-27.

Sherman, J. D. (1989). Technical Supervision and Turnover Among Engineers and Technicians***. Group and Organization Studies***, *14*, 11- 421.

Sığrı, Ünsal (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. ***Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,*** 7(2), 261-278.

Smiley, R. W. (2007). ***Employee Stock Ownership Plans: ESOP Planning, Financing, Implementation, Law and Taxation.*** Beyster Institute at the Rady School of Management, University of California, San Diego.

Solinger, O.N., Van Olffen, W. & Roe, R.A. (2007). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. The Netherlands: Maastricht University, Retrieved from http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=8040.

Somuncu, F. (2008). ***Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir: Anadolu University/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sökmen, A. (2000). ***Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Universitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spector, P. E. (2003). ***Industrial and organizational psychology***: ***Research and Practice.*** New York: John Wiley & Sons.

SPK. (2017). ***Sermaye Piyasası Araçları 1***. İstanbul: Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu.

Steyrer J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational Commitment. A Missing Link between Leadership Behaviour and Organizational Performance? ***Scand. J. Mgt.,*** 24(4), 364-374.

Stone, R. J. (2005). ***Human Resource Management.*** Australia: John Wiley & Sons.

Şencan, H. ve Erdoğmuş, N. (2001). ***İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Analizi.*** İstanbul: Beta.

Şentürk, H. (2005). ***Belediyelerde Performans Yönetimi.*** İstanbul: İlke.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2010). ***Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Ankara: Gazi Kitabevi.

Taylor, S. (2005). ***People Resourcing***. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

TDK. (2018). http://www.sozluk.gov.tr (15 Haziran 2018).

Terzi, A. R. (2000). ***Örgüt Kültürü***. Ankara: Nobel Akademi.

Tınaz, P. (2000). ***Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri***, İstanbul: MESS.

Tınaz, P. (2005). ***Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.*** İstanbul: Beta.

Torrington, D. & Hall, L. (1998). ***Human Resource Management.*** Essex: Prentice.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). ***Human Resources Management.*** London: Pearson Education.

Tortop, N., Aykaç, B. ve Yayman, H. (2010). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Ankara: Nobel.

TTK (2011). ***Kanun***. http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/ 2011/02/20110214-1-1.htm (30 Ağustos 2018).

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. ***Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 31 (1), 203-233.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. ***Sayıştay Dergisi,*** *88*(1), 87-108.

Turanboy, A. (1999). ***İnsider Muameleleri, Şirkete Ait Gizli Bilgilerin Kullanımı.*** Ankara: Banka ve Ticaret Araştırma Enstitü Yayınları.

Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. ***Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,*** *65*(2), 195-218.

Tutar, H. (2003). ***Örgütsel İletişim.*** Ankara: Seçkin.

Uludağ, G. (2016). ***Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uygur, A. (2004). ***Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması.*** (Unpublished dissertation). Ankara: Hacettepe University.

Wambui, L.N. & Gichanga L. (2018). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment. ***The Strategic Journal of Business & Change Management.*** 5(2), 2076-2088.

Warr, P. B., Barter, J., & Brownbridge, G. (1983). On the independence of positive and negative affect.

Weiner, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 81–96.

Werther, W.B. & Keith, D. (1989). *Human Resources and Personnel Management.* New York: McGraw-Hill.

Wexley, N. K. & Yukl, A. G. (1984). ***Organizational Behavior and Personnel Psychology.*** İllinous: R. D. Irwın Inc.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. ***Academy Of Management Review,*** *7*(3), 418-428.

Williams E. S., Rondeau, K. V., and Francescutti, L. H. (2007). Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra Role Behaviors among Canadian Physicians, Lead. ***Health Serv.,*** 20(3), 147-158.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M. & Allen, M. R. (2005). The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order***. Personnel psychology***, 58 (2),409–446.

Yağcı, K. (2003). ***Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yaralıoğlu, K. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. ***Dokuz Eylül Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** *16*(1), 129-142.

Yarımoğlu, M. (2017). ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması.*** Ankara: İller Bankası A.Ş.

Yılmaz, E. (2015). ***İşgören iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma.*** (Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

Yılmaz, T. (2012). ***Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). "***Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık"***. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(4), 1-13.

Yüksel, Ö. (2007). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Ankara: Gazi Kitabevi.

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

Zeffane, R. (1994). Patterns Of Organizational Commitment And Perceived Management Style: A Comparision Of Public And Privite Sector Employees. ***Human Relations,*** 8, 977-1007.

Zeyada, M. (2018). Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,*** 8(3), 418–429.

Zwane, T. L. (209). ***The role of performance management in the motivation of employees: A case study***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Güney Afrika: Nelson Mandela Metropolitan Üniversitesi.

EKLER

DOKTORA TEZİ ANKETİ

Değerli katılımcı; Bu Anket **"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamlarının Örgütsel Bağlılığa ve Bireysel Performansa Etkisinde Hisse Paylaşımının Aracı Rolü"** çalışmasını ölçmek için bilimsel yöntemlerle hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Bilal DEMİR
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
İşletme ABD Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )

Eğitim Durumunuz: Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Şirketteki Pozisyonunuz: Alt düzey yönetici ve çalışan ( ) Orta düzey yönetici ( ) Üst düzey yönetici ( )

Çalışma Süreniz: 0-1 ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10-12 yıl ( ) 13-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri( )

Yaşınız: 18-23 ( ) 24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-41 ( ) 42-47 ( ) 48-53 ( ) 54-59 ( ) 60 ve Üzeri ( )

Örgütsel Bağlılık ve Bireysel-İşgören Performansı	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu şirkete kendimi 'duygusal olarak' bağlı hissetmiyorum					
3. Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
4. Bu şirkette kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum					
5. Bu şirketin benim için çok özel bir yeri var					
6. Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissim yok					
7. Şu anda şirketimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
8. Bu şirketten ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					
9. Şirketimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
10. Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor					
11. Çalıştığım şirketteki insanlara minnet/yükümlülük hissettiğim için şu an buradan ayrılamam					
12. Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum					
13. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten bu şirkette					

çalışıyorum					
14. Şirketimden ayrılmayı isteseydim bile şu anda bu bana çok zor gelirdi					
15. Şu anda şirketten ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur					
16. Bu şirketten ayrılmak için çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum					
17. Bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir işte çalışmayı düşünebilirdim					
18. Bu şirketten ayrılmanın birkaç olumsuz durumundan biri, fazla iş seçeneğimin olmamasıdır.					
19. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
20. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
21. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
22. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Hisse Paylaşımı
23- Daha önce hiç bireysel olarak hisse senedi aldınız mı? a) Evet b) Hayır
24- Çalıştığınız şirkette çalışanlarla hisse paylaşımı yapılmasını ister misiniz? a) Evet b) Hayır c) Kararsızım d) Fikrim yok
25- Şirketin üç aylık ve yıllık finansal sonuçlarını takip ediyor muşunu? a) Evet, her zaman b) Evet, bazen c) Çok az, nadiren d) Hayır, hiç
26- Ne tür hisse paylaşımı yapılmasını isterdiniz? a) Yan hak olarak bu seçeneğin sunulması b) Opsiyon planı c) Kardan paylaşım d) Hisse senedi edindirme e) Fark etmez
27- Üst düzey yönetici olmayan bazı çalışanların da yönetim kurulunda yer alması iyi bir fikir olabilir a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Kararsızım d) Katılıyorum e) Tamamen katılıyorum
28- Hisse senedi paylaşımı, yatırım açısından risklidir a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Kararsızım d) Katılıyorum e) Tamamen katılıyorum

	Hayır	Kararsızım	Evet
29. Şirketimde hisse paylaşımı yapılsaydı bu benim çalışma performansınızı olumlu etkiler.			
30. Şirketimde hisse paylaşımı yapılsaydı bu benim şirkete bağlılığımı olumlu etkiler.			
31. Şirketin hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçları ve başarısıyla daha çok ilgilenmemi sağlayacaktır.			
32. Hisse senedi paylaşımı, şirketin finansal sonuçlarından yararlanmak için en iyi yöntemdir.			
33. Çalıştığınız şirketin hisse senedini Bireysel Emeklilik planı olarak biriktirmeyi düşünür müsünüz			
34. Priminizin bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?			
35. Maaşınızın bir kısmını çalıştığınız şirketin hisse senedi olarak almayı ister misiniz?			
36. Yan Hak olarak çalıştığınız şirketin hisse senedini almayı ister misiniz?			

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	: DEMİR Bilal
Uyruğu	: T.C.
ORCID	: 0000-0002-3498-7961
E-mail	:

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD	2023
Yüksek Lisans	Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD	2016
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme	2011

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-2014	Yatırım ve Danışmanlık	Proje Uzmanı
2014-2016	AVEA	Satış Yöneticisi
2016-Halen	Türk Telekom AŞ.	Bölge Satış Yöneticisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Demir B., Çalık A. (2017). Bireysel Kariyer Planlamasında Etkili Olan Faktörler: Muş Alparslan Üniversitesi İİBF Örneği. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (156).

Demir Yıldız C., Demir B., (2021). İş Yerinde Bir Şiddet Türü Olarak Provokasyon ve Yönetimi. *22nd International Psychological Counseling and Guidance Congress*.

Kitap Adı: Genel İşletme, Kitap Bölümü: Lojistik Yönetimi, Gazi Yayınevi, Yayın Tarihi 14.11.2022

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLİK RAPORU

10/02/2023

Tez Başlığı / Konusu:

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE HİSSE PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 233 sayfalık kısmına ilişkin, 01/02/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından ***ithenticate*** intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %17 (onyedi) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

03/03/2023

Bilal DEMİR

Adı Soyadı : BİLAL DEMİR
Öğrenci No : 169213085
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme Anabilim Dalı
Statüsü : Y. Lisans ☐ Doktora ■

DANIŞMAN
Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ
01/02/2023

ENSTİTÜ ONAYI
U Y G U N D U R
……./……./20….
Prof.Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü