

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI,
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**İbrahim RENÇBER
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir, 2014

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI,
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

İbrahim RENÇBER

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir
2014**

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İbrahim RENÇBER tarafından hazırlanan İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler başlıklı bu çalışma 26.12.2014 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim/İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN YENİLMEZ

Üye Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ
(Danışman)

Üye Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

ONAY
.../.../2014

Doç. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU
Enstitü Müdürü

...../...../2014

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İbrahim RENÇBER

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

RENÇBER, İbrahim

Yüksek Lisans-2014

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

Bu tezin amacı, işletmelerin insan kaynakları yönetim uygulamaları (İKYU) ile çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak ve bu konuda yapılmış araştırmalara katkıda bulunmaktır. Araştırma Eskişehir, Bozüyük/Bilecik ve Kemalpaşa/İzmir Organize Sanayi Bölgelerinde, plastik ve seramik sanayinde faaliyet gösteren üç ayrı işletmeden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak değerlendirmeye alınan 207 adet anketin verileri, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak spearman korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak, İKYU ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve şiddetli ilişkiler tespit edilmiştir.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS AMONG HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

RENCBER, Ibrahim

Master Degree-2014

Department of Business Administration

Adviser: Asst. Prof. Dr. Umut KOC

The aim of this thesis is to examine whether there is a relationship between human resources management practices (HRMPs), employees' job satisfaction and organizational commitment and to contribute to the knowledge on this issue. The research was conducted on the employees who are chosen through convenience sampling. The employees have been working in three companies operating in the plastic and ceramic sectors of Eskişehir, Bozüyük/Bilecik and Kemalpaşa/İzmir. The data from 207 employees were analyzed via spearman corealtion analysis at the SPSS 20.0. As a result, the significant relationships between the HRMPs, job satisfaction and organizational commitment have been detected.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
ÖNSÖZ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI	8
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI	11
1.4.1. Eğitim ve Geliştirme	12
1.4.1.1. Eğitimin Amaçları	13
1.4.1.2. Eğitimin İlkeleri	15
1.4.1.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci	15
1.4.2. Performans Değerlendirme	19
1.4.2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri	22
1.4.3. Ücret Yönetimi	25
1.4.3.1. İş Değerlendirme Yöntemleri	26
1.4.3.2. Ücret Sistemleri	27

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI	30
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	32
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	34
2.3.1. Bireysel Faktörler	36
2.3.1.1. Yaş	36
2.3.1.2. Cinsiyet	37
2.3.1.3. Kişilik	38
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi	38
2.3.1.5. Statü	39
2.3.2. Örgütsel Faktörler	39
2.3.2.1. İşin Niteliği	39
2.3.2.2. Ücret	40
2.3.2.3. Çalışma Koşulları	41
2.3.2.4. İş Arkadaşları	42
2.3.2.5. Yönetim	43
2.3.2.6. Terfi	44
2.4. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	44
2.4.1. Devamsızlık	45
2.4.2. İşgören Devri	46
2.4.3. İş Kazaları	47
2.4.4. Psikolojik Sorunlar	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	49
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	52
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	54
3.3.1. Tutumsal Bağlılık	54

3.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	55
3.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	56
3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Sınıflandırması.....	57
3.3.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	59
3.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	60
3.3.2.1. Becker'in Sınıflandırması.....	61
3.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması.....	63
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	64
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	65
3.4.1. Kişisel Faktörler.....	65
3.4.1.1. Yaş.....	66
3.4.1.2. Cinsiyet.....	66
3.4.1.3. Kişilik.....	67
3.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	68
3.4.1.5. Çalışma Süresi.....	68
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	69
3.4.2.1. İşin Niteliği.....	69
3.4.2.2. Yönetim.....	69
3.4.2.3. Ücret.....	70
3.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	71
3.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	71
3.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	72
3.4.2.7. Takım Ruhu.....	73
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	73
3.4.3.1. Alternatif İş Olanakları.....	73
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	74
3.5.1. Performans.....	74
3.5.2. Stres.....	75
3.5.3. Devamsızlık.....	77
3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Oranı.....	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	79
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	79
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	79
4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	80
4.4.1. Kavramsal Çerçeve	80
4.4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme	80
4.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	81
4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri	81
4.4.5. Veri Toplama Tekniği	83
4.4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	84
4.4.6.1. İKYU Ölçeği	84
4.4.6.2. İş Tatmini Ölçeği	85
4.4.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	85
4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	85
4.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	86
4.5.2. Güvenirlik Analizi	88
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ	89
4.6.1. Korelasyon Analizi	89
SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKÇA	99
EKLER	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Karşılaştırılması	7
Tablo 2: Eğitim Yöntemleri	18
Tablo 3: Cinsiyet	86
Tablo 4: Yaş	87
Tablo 5: Eğitim Durumu	87
Tablo 6: Hizmet Süresi	88
Tablo 7: Güvenirlik Katsayıları	89
Tablo 8: Korelasyonlar	90
Tablo 9: Korelasyonlar (Alt Boyut)	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim ve Geliştirme S¼reci.....	16
Şekil 2: Tutumsal Bağlılık.....	55
Şekil 3: Davranışsal Bağlılık.....	61
Şekil 4: Örg¼tsel Bağlılık Etki Modeli.....	65

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu	124
--------------------------------	------------

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
C	: Cilt
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYU	: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları
PY	: Personel Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
s.	: Sayfa
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire

ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmanın hazırlanmasında olduğu kadar, yüksek lisans dersleri ve gereken tüm alanlarda bana her türlü desteği ve emeği veren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsündeki değerli hocalarıma ve tüm idari personeline teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan mesai arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, beni yetiştirip bu aşamaya gelmeme sebep olan anneme ve babama, her türlü destekleriyle yanımda olan kayınbaba ve kayınvalideme; bu çalışma süresince kendilerine ayırmam gereken zamanı esirgediğim eşim Özlem RENÇBER ve oğlum Doruk RENÇBER'e sabır ve destekleriyle her zaman yanımda oldukları için canı gönülden teşekkür ederim.

Bu çalışma bireysel görüşü yansıtmakta olup, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

İbrahim RENÇBER

...../...../2014

GİRİŞ

Son zamanlarda birçok alanda yaşanan değişiklikler örgütleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler bu değişim ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için en önemli rekabet unsuru olan insan kaynağına önem vermeye başlamışlardır. İnsan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanımını öngören insan kaynakları yönetimi (İKY), örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında kritik bir role sahiptir.

İşgörenlerin yaptıkları işten memnuniyet duymaları ve çalıştıkları örgüte bağlılık hissetmelerini sağlamak çok önemli hale gelmiştir. Çünkü iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişki pek çok araştırmada ispatlanmıştır. Bu sebeple insan kaynağının önemini kavrayan örgütler gelişmiş insan kaynakları yönetim uygulamaları (İKYU) ile işgörenlerin iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını artırmak istemektedirler.

İKY, bir örgütteki insan kaynağını en uygun biçimde değerlendirmek için düzenlenen faaliyetlerin bütünüdür. İş tatmini, genel olarak çalışanın işine karşı duyduğu hoşnutluk olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık ise; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, örgütün faydası yönünde ekstra çaba harcama ve örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışma ile işletmedeki İKYU ile çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak ve bu konuda yapılmış araştırmalara katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Tezin birinci bölümünde; İKY ve İKYU'nun tanımları, tarihsel gelişimi, önemi ve amaçları ile İKY kapsamında "Eğitim ve Geliştirme", "Performans Değerlendirme" ve "Ücret Yönetimi" değişkenleri ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde; iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımına, önemine, sınıflandırılmasına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde ise; bu üç değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Elde edilen veriler yapılan analizler sonucu yorumlanmıştır. Son olarak, tüm bu yapılanlar sonuç bölümünde toparlanarak görüş ve öneriler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

Küreselleşme süreci toplumların yapısında, uluslararası ilişkilerde ve ticaretle önemli değişimler meydana getirmiştir. Bu değişim hızlı bir şekilde devam etmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası ticaretle liberalleşme hareketleri, insan haklarındaki gelişmeler yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyon yapılandırılmasını ortaya koymuştur (Koçel, 2010: 371-373). Yeni yönetim düşüncesine neden olan bu gelişmeler, aynı zamanda firmaların kendilerini sürekli yenilemelerine, geçmişe nazaran daha etkin bir şekilde yönetilmelerine ve İKY'ye ağırlık vermelerine neden olmuştur (Bingöl, 2010: 2).

İKY, insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İKY işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Canman, 1995: 55).

İKY, bir örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini yükseltmek için düzenlenen faaliyetlerin bütünüdür (Ertürk, 2011: 5). Bu kapsamda; çalışan ihtiyacının belirlenmesi ve temini, çalışanların örgüte adaptasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimin sağlanması, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması gibi çok çeşitli faaliyetleri içerir (Fındıkçı, 1999: 3).

İKY çok çeşitli faaliyet alanına sahip olduğundan dolayı literatürde birçok tanımına rastlamak mümkündür. Bunlardan bazılarını bakacak olursak;

İKY, bir örgütün amaçlarına ulaşmasında bireysel ve takım olarak katkı sağlayan, örgütün en değerli varlıkları olan çalışanların yönetimine, stratejik ve uyumlu bir yaklaşımdır (Armstrong, 2003: 3).

İKY, bir dizi kültürel, yapısal ve çalışana ilişkin teknikler kullanarak yüksek bağlılık ve yeteneğe sahip bir işgücünün, stratejik bir biçimde örgütlenmesi yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir iş yönetimine farklı bir yaklaşımdır (Storey, 2007: 7).

Harvey ve Bowin'e göre İKY, organizasyon içinde bulunan işgücü memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanmıştır. İKY, büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar (Harvey ve Bowin, 1996: 10).

Başka bir tanımda İKY, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında, insan kaynaklarının etkili kullanımını içermektedir (Stone, 2005: 4).

İKY, kısaca bir örgütte işgücünü etkin bir biçimde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Daft, 1993: 398).

İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2004: 9).

İKY, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 4).

İKY, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir. Bu tanımlar ışığında İKY, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Ferecov, 2011: 58).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan yönetiminde kullanılan tanımlamalar, dönem içerisinde yaşanan olaylardan etkilenecek farklı biçimlerde kullanılmıştır. Önce insan gücü/işgücü yönetimi ardından personel yönetimi (PY) daha sonra İKY ve son olarak stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ifadeleri kullanılmıştır.

18. yüzyılın son zamanlarında meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda ortaya çıktığı görülmektedir.

İnsan gücü/işgücü yönetimi, üretimin daha çok insan emeğine ve kas gücüne dayalı olarak yapıldığı sanayileşme sürecinin ilk dönemlerine ait bir tanımlamadır. Bu tanımlama kullanıldığında insan sadece kas gücüyle değerlendirilir, üretim araçlarından biri ve belli başlı maliyet unsuru olarak görülürdü (Benligiray, 2013: 4). Sanayi devrimi ile birlikte küçük ve dağınık şekilde gerçekleşen üretim, yerini makineleşme ve toplu çalışma şekillerine bırakmıştır. Bu dönemde, iş bölümü sonucu uzmanlaşmanın arttığını, işgücünün bir mal gibi satın alınıp satıldığı ve işgücünün korunması açısından hükümet ve yerel kamu kuruluşlarının çalışanlarını yeterince koruyamadığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki aşamada, çalışanların işverenler karşısında kendilerini koruyabilmek ve yaşam koşullarını iyileştirebilmek amacıyla örgütlendiklerini ve serbest toplu pazarlık uygulamalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 5).

Personel yönetiminin iş hayatına geçmesinde en önemli rolü 19. yüzyılda bilimsel yönetimin öncülerinden Frederick W. Taylor oynamıştır. Taylor, üretimi arttırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini öne sürmüştür (Yüksel, 2004: 11).

1913 yılında Hugo Munstarberg geliştirdiği Endüstriyel Psikoloji teorisi ile bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklar üzerinde durmuştur (Geyik, 2000: 27). 1923 yılında Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago'daki Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda, insan faktörüyle iş arasında önemli bir ilişki kurmuştur. Bu çalışmalar İKY'ye yeni boyutlar kazandırmıştır (Ertürk, 2011: 1).

1960'lı yılların başına kadar İKY'nin yeterince anlaşılmadığı, İKY'nin sadece mavi yakalı yani bedensel işler yapan işçileri ilgilendiren bir işlev olduğu görülmektedir. Bu dönemde yönetim biliminin gurularından Peter F. Drucker, İKY'nin sadece mavi yakalı çalışanları değil, aynı zamanda zihinsel görevler üstlenmiş beyaz yakalı çalışanları da ilgilendirdiğini, yönetimde görev alan tüm çalışanları yani herkesi kapsadığını ifade etmiştir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 6).

İnsan odaklı yaklaşımlar sonucu 1960'lı yıllarda İKY'ye geçilmiştir. Bu yıllardan itibaren PY yerine kullanılan İKY, yönetsel bir rol üstlenmiştir. İKY, PY'den farklı olarak ve onu da içine alacak şekilde uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısını gündeme getirmiştir. İKY, bu çerçevede personeli insan kaynağı olarak kabul etmekte, bir maliyet unsuru değil, bir sermaye olarak görmektedir (Bingöl, 2010: 5-6).

1970'lerin başından itibaren firmalar, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla stratejik yönetime gittikçe artan bir şekilde yoğun ilgi göstermişlerdir (Hofer ve Schendel, 1978: 15). SİKY alanının "İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Bakış Açısı" başlıklı makalenin 1981 yılında yayımlanmasıyla doğduğu tartışmalı olsa da kabul edilmektedir (Wright, 1998: 187). SİKY'yi İKY'den ayıran en önemli fark İKYU'nun daha dinamik bir

şekilde örgütün stratejik amaçlarıyla, bu yönde belirlenmiş stratejileriyle uyumlu ve bağlantılı hale getirmesidir. Farklılığı ortaya koyan bir başka husus, geleneksel İKY'de her bir İKYU birbirinden bağımsız gerçekleşirken, SİKY'nin İKYU birbiriyle tutarlı ve eşgüdümlü olarak gerçekleştirilmesini öngörmesidir (Bingöl, 2010: 12).

Bir örgüt için çalışanların nasıl tanımlandığını ve tarihi süreç içinde bu tanımlamaya neden olan gelişmeleri ve bakış açıları Tablo 1'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1: Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Karşılaştırılması

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenlerin İlgili Odağı	Üretim Yönetimi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakışı	Çalışma İlişkileri	Olduğu Nitelikler
İnsan gücü/ İşgücü	Üretim	İnsan emeğine dayalı	Yönetici olmayanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	İşçi-işveren uyumsuzlukları, katı disiplin sistemleri	Fizik gücü, kas gücü
Personel	Pazarlama ve finansman	Makineye dayalı	Tüm çalışanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	Sendikal güçlenme, yönetime katılma, iletişimi güçlendirme, iş sağlığı ve güvenliği	Kas gücü, bilgi ve beceri
İnsan Kaynakları	Rekabet	Makineye ve otomasyona dayalı	Tüm çalışanlar	Elde edilmesi ve geliştirilmesi gereken kaynak	Sendikaların güç kaybetmesi, toplu sözleşme yerine bireysel sözleşme, iş zenginleştirme, ekip çalışması	Bilgi ve beceri, zekâ ve diğer yetenekler
Stratejik İnsan Kaynakları	Rekabette avantaj elde etme	Otomasyona ve bilgi teknolojilerine dayalı	Tüm çalışanlar	Rekabet avantajı yaratma potansiyeli olan stratejik kaynak	Liderlik, kendi kendini yöneten ekipler, yeni roller, örgüte bağlılık	Yetkinlikler, geliştirme potansiyeli

Kaynak: Benligiray, 2013: 10

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Bir işletmedeki İKYU insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir (Benligiray, 2013: 11). İyi yetişmiş, nitelikli ve becerisi fazla insan kaynağına sahip olan işletmelerin avantaj sağlayacağı bir gerçektir. Çünkü insanların düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermaye, örgütsel performansı arttırmanın en önemli aracıdır. İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M (Machine, Money, Material, Management, Man) denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir (Sabuncuoğlu, 2012: 2).

Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taşta ve demire can veren, kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet ve nihayet o mal ve hizmeti tüketen yine insandır (Sabuncuoğlu, 2012: 2). Bu bağlamda örgütün sahip oldukları, personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve pahalı kaynak insan kaynağıdır (Hammer ve Champy, 1994: 21).

İnsan kaynakları çerçevesinde yapılan çalışmalar oldukça geniş alana yayılmıştır. Kurumun varlığını sürdürmesi açısından insan kaynakları etkinliklerinin hemen hepsi insanlar yoluyla yapıldığından, İKY'nin örgüt içindeki yeri önemlidir. Çünkü bir yandan mevcut çalışanların verimliliklerinin arttırılması için çalışanların geliştirilmeleri ve örgütsel öğrenmelerinin gerçekleştirilmesi ve ayrıca çalışanların bireysel olarak kendilerini geliştirmelerinin önünün açılması gerekmektedir. Diğer yandan örgütün amaçlarına ulaşması içinde bu kaynakların şirketin amaçlarını gerçekleştirmede etkin olarak kullanılmaları gerekmektedir (Fındıkçı, 2009: 34).

İKY, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Özellikle stratejik bir kaynak olan insan unsuru, İKY'ye daha farklı ve özel bir yaklaşım gerektirir. İKY modeli ile birlikte, insan kaynakları uzmanları yönetim takımı içerisinde mimari ve entelektüel ortaklar şeklinde görülmeye başlanmıştır. Bununla beraber bahsedilen yeni İKY hareketi sadece tek yöne doğru olmamıştır. Örgütsel dizayn alanındaki tecrübeler sonucu, zamanlarının çoğunu personel ve ilgili faaliyetlere adayan uzman olmayan alt düzey yöneticilerin öneminin arttığı gözlenmiştir (Dalay, Çoşkun ve Altunışık, 2002: 46).

Günümüzde fark ve farklılık yaratmak zorunda olan işletmeler bunu ancak insan faktörüyle başarabilmektedir. Çünkü işletmeye girdi olarak giren diğer tüm üretim faktörlerini insan yönetmektedir. Bu noktada İKY daha iyi ve daha etkin yollar bulmak yoluyla doğrudan verimlilik oranını yükseltir; çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştirerek dolaylı olarak yine verimlilik artışına katkıda bulunur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 5).

Bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlülüklerini yerine getirmeyen bir işletme imajı oluşur. İlave olarak personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet eder, endüstriyel bozular. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanmamasından dolayı genel performans düşer. Bu işletmenin çok zeki ve çalışkan yöneticileri bulunabilir. Bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir organizasyon şeması çizebilirler, üretim sistemleri kurabilirler. Fakat yöneticiler yanlış insanları işe alıyorsa ya da bu insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır (Benligiray, 2013: 11).

İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlmasına kişisel, mesleki

gelişime katkıda bulunmaktır. İkincisi ise; organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir (Torun, 2007: 14).

İKY evrensel açıdan bakıldığında dört önemli amacı bünyesinde taşır. Bu amaçlar insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmelerinde onlara yol gösterir (Bayraktaroğlu, 2008: 9).

a. Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek, baskı ve beklentilerin kurum üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak, yürürlükteki yasal düzenlemeler çerçevesinde kaynak kullanımı konusunda toplum yararını gözetmektir.

b. Örgütsel Amaç: İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunması için insan varlığının var olduğunu doğru kavraması gerekir. İnsan kaynaklarının bilinçli yönetimi ile kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi önemli ölçüde sağlanır.

c. İşlevsel Amaç: Kurumlardaki insan kaynağı kurumların ihtiyacından daha az veya daha fazla olduğu zaman kaynaklar israf edilir. Bu nedenle karmaşık insan kaynağı ihtiyaçlarının en uygun biçimde ve düzeyde belirlenmesi gerekir. İnsan kaynaklarının fonksiyonel amacı işletmelerin ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağını temin etmek, yetiştirmek, elde tutmak ve en iyi şekilde bunlardan verim almaktır.

ç. Kişisel Amaç: Firma insan kaynağını sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek için çalışanlarına yardımcı olmalıdır. Bu kapsamda çalışanlarının iş ve işyerinde doyuma ulaşması ve yaptığı işten memnun ve mutlu olması sağlanmalıdır.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

Bir işletme topluma ihtiyaç duyulan ürünleri sunabiliyorsa etkindir; işgörenler de işyerinde hem örgütsel amaçları hem de kendi amaçlarını karşılayabiliyorsa etkindirler. İKYU insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 2004: 29-30).

Değişen koşullarla, dünyada, özellikle hızla değişen rekabet ortamında mücadele veren işletmeler için İKYU, rekabette sürekli başarının temel unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Haznedar, 2006: 15).

İKYU'nun işletmedeki yerinin açıklanmasında Schuler ve Jackson'ın (2005) özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) için getirdiği bakış açısı çok önemlidir. ABD'de İKY'de hem işletme uygulamaları hem de akademik çalışmalar bakımından geçtiğimiz yıllarda görülen büyük gelişmeler sonucunda, birçok işletme rekabet üstünlüğünün ancak insan kaynaklarının akıllıca kullanımıyla yakalanabileceği ve korunabileceğini fark etmişlerdir (Haznedar, 2006: 15).

Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright (2007) İKY'yi, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Huselid (1995); işe alma ve seçim, sosyalleşme, iş analizi, eğitim, iletişim, kariyer gelişimi, performans yönetimi, ücret ve iş güvenliğinin üzerinde yaygın olarak çalışılan İKY uygulamaları olduğunu vurgulamıştır. İKYU birçok yazar tarafından incelenmiş ve farklı çok sayıda İKY uygulaması ortaya konulmuştur. İKYU'nun sayısı kaç olursa olsun hepsinin sonucunda ortak amaç; işgörenin istihdamı, geliştirilmesi, adil bir ücret sistemine tabi tutulması ve kurumla bütünleştirilmesidir. Bu araştırmada, İKYU'dan "Eğitim ve Geliştirme", "Performans Değerlendirme" ve "Ücret Yönetimi" değişkenleri ele alınacaktır.

1.4.1. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden birisi eğitim faaliyetleridir. İşgören eğitimi, işgörenlerin ve onların oluşturdukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerisini arttıran eğitimsel faaliyetlerin tümüdür (Özçelik, 2000: 13).

Başka bir tanımda eğitim ve geliştirme, bir bireyin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ve eylemdir (Bingöl, 2010: 291). Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2012: 124).

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan daha etkin biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır (Yüksel, 2004: 198). Seçme işlemi her ne kadar iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olursa olsun, seçme işlemini çeşitli sosyo-psikolojik etkenler etkilediğinden her zaman istenilen nitelikte işgöreni seçmek mümkün olmayabilir. Bazen de tam istenilen nitelikte işgören seçilmiş olmasına rağmen, yapılmasına karar verilen yeni yatırımlar, örgüte getirilen yeni teknolojiler, yöntemler ve teknikler nedeniyle işgörenin bilgi ve becerilerinin geliştirilmelerine ihtiyaç duyabilir (Yüksel, 2004: 179).

İşletmeler açısından son derece önemli olan "eğitim", insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Aynı zamanda eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlayan bir eylemdir. Eğitim ve geliştirmede gerçek amaç, eğitilenlerin davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek

suretiyle bireylerin yeteneklerini şıandaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir (Bingöl, 2010: 291).

Stratejik olarak eğitim ve geliştirme, örgütsel dönüşümün bir platformu, sürekli örgütsel ve bireysel yenilenmenin mekanizması ve küresel bilginin bir aracı olabilir (Ready, 1995: 29). Özellikle insan kaynakları eğitimi ve geliştirilmesi;

- Yeni bir politikayı yürürlüğe sokmada,
- Bir stratejiyi uygulamada,
- Örgütsel değişimi etkilemede,
- Bir örgütün kültürünü değiştirmede,
- Dış çevredeki önemli bir değişime cevap vermede,
- Belirli sorunları çözmeye güçlü bir araç olarak işlev görmektedir (Hussey,1996: 264).

1.4.1.1. Eğitimin Amaçları

Temel amacı kar elde etmek olan işletmeler, eğitim yoluyla söz konusu karlarını artırarak varlıklarını sürdürmek isterler. Bu ana amacının yanında eğitim faaliyetlerinin ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçları da vardır (Serinkan, 2010: 115).

a. Ekonomik Amaçlar: Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. İşletmeler tarafından istenen, üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeye çıkarmaktır (Sabuncuoğlu, 2012: 128). Eğitim ekonomik amaçları şöyle özetlenebilir (Şimşek ve Öge, 2007: 234):

- Kalitede artış
- Maliyetlerde düşme

- Zamandan tasarruf
- İş kazalarında azalma
- Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı
- Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma
- Hata oranlarında düşme

b. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar: Eğitim, bireylere genel kültür, mesleki ve teknik bilgi, fizik ve zihin yeteneklerinin gelişmesi vb. konularda olanaklar sağlar. İşgörenleri örgüte bağlar, onları örgütle bütünleştirir, kendi aralarında sıkı bir işbirliği ve kaynaşma yaratır (Özçelik, 2010: 169). İşletmeler eğitim sayesinde çevrede meydana gelen değişiklik ve yeniliklere daha kolay uyum sağlayarak topluma katkı sağlayabilirler (Turhan, 2013: 10). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin toplumsal ve bireysel amaçları şöyle özetlenebilir (Serinkan, 2010: 116):

- Çalışanları işletme ile bütünleştirmek
- Çalışanların motivasyonunun sağlanması
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi
- Çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerinin artırılarak kariyer imkanının sağlanması
- İşbirliği ve koordinasyonun temin edilmesi
- İş tatminlerinin sağlanması ve artırılması
- İşletme amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması

Sonuç olarak; eğitim faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal faydalarını birbirinden ayırmak kolay değildir. Eğitim faaliyetleri sonunda çalışanların bilgi ve becerileri artar, birikimli ve becerili işgören de daha verimli çalışacağı için işletmenin genel verimliliği ve karlılığı artar. Bunun sonunda da işgören

ücretleri yükselir, yararlandığı sosyal olanaklar artar. Böylece ekonomik ve sosyal değişimler birbirini tetikler (Ertürk, 2011: 122).

1.4.1.2. Eğitimin İlkeleri

Eğitim faaliyetlerinde dikkate alınması gereken pek çok ilke bulunmaktadır. Bunların bir bölümü işletmelerin faaliyet alanlarına göre değişmektedir. Ancak bazı genel kabul görmüş ilkeler, her alanda faaliyet gösteren işletmeler için geçerlidir. Bu temel ilkeler şu şekilde listelenebilir (Ertürk, 2011: 122):

- Eğitimin sürekliliği ilkesi
- Eğitim - Yarar ilişkisi
- Fırsat eşitliği ilkesi
- Etkili katılım ilkesi

1.4.1.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Dış ve iç çevrede meydana gelen değişiklikler, işletmelerde değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişimi gerçekleştirmede eğitim ve geliştirme önemli bir role sahiptir. Eğitim ve geliştirme bu rolünü bir süreç içerisinde gerçekleştirir (Bingöl, 2010: 298). Örnek bir eğitim ve geliştirme süreci Şekil-1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Eğitim ve Geliştirme Süreci

Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2012: 311-315

a. Eğitim ihtiyacının analizi: Mevcut durum ile ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan inceleme aşamasıdır. Performansı ve verimliliği artırmak için ihtiyaç duyulan işe dair yetkinliklerin tanımlanması aşamasıdır. İhtiyaç analizi; “örgüt, iş ve kişi analizleri” olmak üzere üç boyutludur. Örgüt analizi işletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirleyebilmek amacıyla yapılır. İşletmenin hangi bölümlerinde eğitim açığı olduğunu, ne tür eğitimlerin başarılı olabileceğinin analiz edilme sürecidir. Örgüt analizinden sonra çalışanın yapacağı işin analiz edilmesi aşaması gelir. Burada işin nasıl yapılacağı, yapılırken gereken standart ve standart üstü performans gösterebilmek için gerekli yetkinlikler belirlenir. Son olarak da kişi (performans) analizi gelir. İş analizi sonucu belirlenen iş gereklerinin ve istenilen standart performansın çalışanda var olup olmadığının tespit edilmesidir. İşgörenin, standart performans ile kişisel performans arasındaki farkı kapatabilmesi için sahip olması gereken yetkinlikleri kazandıracak eğitimlerin belirlenmesi aşamasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 311-315).

b. Eğitim içeriğinin tasarlanması: Bu aşamada eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturan amaçlar belirlenir. Bu amaçlar; işletmedeki tüm çalışanların yapmakta oldukları işteki bilgi ve becerilerinin yükseltilmesine yönelik eğitimler, sorunlu alanları ilgilendiren özel eğitimler, işletme içi ve dışı yenilik veya değişikliklere yönelik eğitimler biçiminde olabilir (Bingöl, 2010: 303-304). Amaçların belirlenmesinden sonra, eğitim programında yer alacak eğitim konuları belirlenir. Bu aşamada çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli ve eğitim içeriği gerekli olmayan konulardan arındırılmalıdır. Eğitim programının yürütülmesinde kullanılacak en uygun eğitim yöntemi de bu aşamada belirlenir. Son olarak eğitimciler, eğitimlerde kullanılacak araç ve gereçler, eğitim süresi bu aşamada belirlenir (Serinkan, 2010: 122-123; Saruhan ve Yıldız, 2012: 311-315)

c. Eğitimin yapılması: Eğitimin belirlenen amaç, plan ve program dahilinde gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Seçilecek isabetli bir eğitim yönetimi, eğitim programının başarı şansını artıracaktır. Kullanılan eğitim yöntemlerinin bazıları Tablo 2’de gösterilmiştir. Eğitim ve geliştirmede kullanılacak “en iyi” yöntem mevcut değildir. Her yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları mevcuttur (Telimen, 1978: 172). Bu bakımdan eğitim yöntemini belirlerken, eğitimin amacı, katılacakların sayısı, mesleki durumları, zaman ve maliyet gibi faktörler göz önüne alınmalıdır (Bingöl, 2010: 310).

Tablo 2: Eğitim Yöntemleri

GRUPLAR	İŞ BAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							
	Yönetici gözetiminde eğitim	İşe alıştırma eğitimi	Rotasyon eğitimi	Takım çalışmasına katılım	Staj yoluyla eğitim	Yetki göçerimi	Eğitim formeni aracılığıyla	Konferans	Seminer	Kurs	T. Grup (Training Group)	Örnek olay	Rol oynama	İşletme oyunu	Teknoloji destekli eğitim
İŞÇİLER	X	X	X	X			X			X					
BÜRO ELEMANLARI	X	X	X	X	X			X	X	X		X			
TEKNİK PERSONEL	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X
ARA YÖNETİCİLER	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
ÜST YÖNETİCİLER								X	X		X	X	X	X	X

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 146

ç. Sonuçların değerlendirilmesi: Eğitimin planlanan amaçlara ulaşip ulaşmadığının, başka bir deyişle çalışmada yaratılmak istenilen bilgi artışının ve davranış değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 311-315). Eğer amaçlara ulaşılmışsa eğitim ve geliştirme faaliyeti başarılıdır ve devam edilir. Başarılı değilse, eksiklikler araştırılır ve yeniden düzenlenir (Ertürk, 2011: 155).

İşletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini çoğu zaman ilave maliyet olarak görebilmektedirler. Ayrıca uygulanan eğitimlerin etkilerinin bir an önce ortaya çıkmasını beklemek sıkça karşılaşılan bir hatadır. Bunun için, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarına kısa sürede değil, orta ve uzun vadede ulaşılabileceğinin dikkate alınması gerekmektedir (İbicioğlu, 2006; Yıldız, 2014).

1.4.2. Performans Değerlendirme

İşgörenin performans değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Diverrez, 1981: 22). Başka bir ifadeyle işletmelerde çalışanların işteki durumlarını belli zaman aralıklarında sistematik olarak gözden geçirme sürecidir (Özgen ve Yalçın, 2010: 214).

Performans değerlendirme, çalışanın işle yönltilmesini, özendirilmesini ve örgüte duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araçtır. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkileyecek, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir. Performans değerlendirme, çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır ve performans gelişimini desteklemektedir (Barutçugil, 2004: 426-427).

Örgütler, hayatta kalabilmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek için sürekli olarak performanslarını iyileştirmek durumundadırlar. Örgütsel ve bireysel performans iyileştirilemezse bugünün rekabetçi dünyasında üstünlük elde etme şansı önemli ölçüde azalır. Bu nedenle performans yönetimine daha büyük önem verilmektedir. Performans yönetimi, önceden belirlenmiş amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütsel, işlevsel, bilimsel ve bireysel performansı iyileştirmeyi amaçlar (Bingöl, 2010: 378).

İşletmelerde yapılan performans değerlendirmesinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Çiftçi, 2010: 169):

- Ücretlendirme, ödül ve ceza standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla ödüllendirmek
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak
- Kötü performansı belirlemek ve bunun nedenleri ile çözüm yollarını ortaya koymak

- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek ve nasıl karşılanacaklarını araştırmak
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak grup çalışmasını artırmak
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi artırmak
- Yükseltme, işten çıkarma ya da çalışanın bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi gibi idari kararlara yardımcı olmak
- Elde edilen sonuçları insan gücü planlamasında kullanmak

İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek uzmanlık gerektirir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2012: 186). Aşağıda örnek olarak bir performans değerlendirme süreci ele alınmıştır:

a. Kriterlerin belirlenmesi: Performans değerlendirme sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle görev ve iş analizleri ile tanımlamalarının yapılması gereklidir. Bundan sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterler belirlenir (Schuler, 1998: 418). En genel şekliyle değerlendirmeye temel olacak kriterler; çalışmanın niteliği ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler, çalışanın ilişki ve davranışları olarak dört grupta toplanabilir. Bunlarda kendi içlerinde alt kriterlere ayrılabilir. Örnek olarak çalışanın özellikleri kriterinin altında; işbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, beceriklilik, önderlik, davranış biçimi vb. alt kriterlere ayrılabilir (Çiftçi, 2010: 174).

b. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi: Standartlar çalışanların başarı derecesini belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Performans standartları

kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlar arasında belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı vb. bulunurken; kalitatif standartlar arasında ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 113).

c. Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi: Çalışanların niteliklerine, pozisyonlarına ve koşullara, seçilen yöntemlere, toplu değerlendirmelere ve değerlendirme sonuçlarının uygulama dönemlerine bağlıysa da genel bazı zaman uygulamalarında açıklık getirilmesi gerekir. Bazı çalışanlar işe ilk girdikleri deneme dönemlerinde, bazı çalışanlar ilk yıllarda sık sık ve zaman zaman da ücret artışlarında değerlendirilmektedir (Ataay, 1990: 242).

ç. Değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitimi: Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerlendireceği çalışanların işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan, çalışanların başarısını elindeki ölçütlere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 196). Eğitim aşamasında, değerlendirmeyi yapacak kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemi tanıtılır, açıklanır ve değerlendirme formlarını nasıl doldurması gerektiği öğretilir. Değerlendirme sırasında değerlendirmeyi yapan kişilere önyargılardan ve duygusallıktan uzak, tarafsız davranmaları gerektiği konusunda gerekli uyarılar yapılır (Kağnıcıoğlu, 2011: 29). Performans değerlendirmesinde sorumlu olabilecek kişiler şöyle özetlenebilir (Özler, 2013: 116-119):

- Personelin ilk amiri tarafından değerlendirme
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesi
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılması
- Astlar tarafından değerlendirme
- Müşteriler tarafından değerlendirme

- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme
- Çoklu değerlendirme (360 derece geri bildirim)

d. Değerlendirme yönteminin uygulanması: Performans değerlendirme amacına yönelik olarak pek çok yöntem söz konusudur. Bu yöntemler; işletmenin, işin ve çalışanların özellikleri, saptanan amaçlar, seçilecek yöntemin avantaj ve dezavantajları gibi etkenler dikkate alınarak belirlenir ve uygulanır (Çiftçi, 2010: 175-176).

e. Değerlendirme sonuçlarının geri bildirimi: Bu aşamada performans değerlendirme sonuçları, çalışana geribildirim yoluyla iletilir. İnsanlar işteki başarı düzeylerini ve varsa eksikliklerinin neler olduğunu öğrenmek isterler. Bunun için değerlendirme ve çalışan arasında bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilir. Görüşme boyunca olumlu geri bildirim ve yapıcı eleştiri önemlidir (Benligiray, 2011: 77).

1.4.2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performanslarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli yöntemler ve teknikler geliştirip uygulamaktadırlar. Bu yöntem ve teknikler işletmelerin içinde buldukları sektörlerin yapısına, işletmelerin hedef ve beklentilerine göre farklılık göstermektedir. Her bir değerlendirme yönteminin birbirine göre üstünlük ve zayıflıkları vardır. İşletmelerin günümüzde tek bir model yerine birden çok modeli bir arada kullanarak performansı daha etkin değerlendirdikleri görülmektedir (Ertürk, 2011: 176). Uygulamada kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları aşağıda listelenmiştir.

a. Sıralama yöntemi: Bu yöntemin temel özelliği, çalışanların performanslarının birbirleriyle kıyaslanarak bir sonuca ulaşılmasıdır (Çiftçi,

2010: 176). Değerlendiricilerin hata yapma olasılığını artırmasına rağmen daha az zaman alıcı ve ucuz olduğundan dolayı en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Ücret ve terfi değerlendirmelerinde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir (Ataay, 1990: 226). Basit sıralama, alternatif sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma şeklinde uygulanabilmektedir.

b. Grafik değerlendirme yöntemi: Değerlendirme formunun bir tarafına değerlendirmeye konu olan nitelikler (işin kalitesi, iş hakkındaki bilgi ve kişisel özellikler), diğer tarafına bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışanların isimleri liste şeklinde alt alta yazılarak, karşılarındaki bir ölçekli değerlendirme tablosunun (çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi) ilgili yerlerinin işaretlenmesi suretiyle yapılan bir yöntemdir. Gelişi güzel değerlendirmeyi önlemesi ve tek tabloda tüm çalışanların performanslarını göstermesi nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır. Buna karşılık değerlendiricilerin yazılı tanımlamaları farklı yorumlayabilmeleri, yöneticilerin “orta” not verme eğiliminde olmaları ve tek bir özelliğin etkisinde kalarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verilebilmesi yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 2004: 188-189).

c. Kritik olay yöntemi: Aynı zamanda bir değerlendirici olan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2012: 207). Bu yöntemin başarısında önemli olan kayıt altına alınacak olayların bir çalışanın yaptığı işteki başarı düzeyini gösterecek nitelikte olması diğer deyişle kritik olayların iyi belirlenmesidir (Özler, 2013: 121).

ç. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi: Bu yöntem çalışanların doğrudan değerlendirilmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansının ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ile işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde kullanılmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2012: 211). Takım olarak ekiplerin performansları

değerlendirilirken bireysel davranışlar ve bu davranışların ekibe yansımaları, iletişim, işbirliği, sahiplenme, aidiyet duygusu, başarıma arzusu gibi faktörler göz önüne alınmalıdır (Erdil, 1998: 168-169).

d. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi: Bu yöntemde yönetici ve çalışan önceden birlikte sayısal olarak saptadıkları amaçlara göre değerlendirilir. Bu yaklaşım kendi kendini değerlendirme sistemi ile amirin değerlendirmesi sistemlerinin bir birleşimidir. Amaçlara göre yönetim işletmenin kar, büyüme vb. amaçlarını açıklıkla ortaya koyma ve bu amaçlara ulaşma ihtiyacı ile çalışanların katkı yapma ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi öngören dinamik bir kavramdır. Yöntem pazar durumu, yeniliklere uyum, verimlilik, finansal ve fiziksel kaynaklar, karlılık, yönetici başarısı ve çalışan başarısı gibi alanlarda amaçların belirlenmesi ve sayısal sonuçlar şeklinde ifade edilmesi gerektiğini savunur.(Yüksel, 2004: 190).

e. Kontrol listesi yöntemi: Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin işaretlenmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirici bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. Daha sonra olumlu ve olumsuz cümleler uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilir (Sabuncuoğlu, 2012: 215). Bu yöntem, değerlendirici puan cetvelini bilmediğinden tarafsızlığın sağlanması açısından olumlu bir özellik taşımaktadır. Ancak listeler hazırlanırken uygun tanımlamaların yapılmaması, objektifliğin tam anlamıyla sağlanamaması, formların her bir çalışan ve çok sayıdaki iş kategorisi için hazırlanması gibi nedenlerden dolayı uygulanabilirliği zor ve zaman alıcı bir yöntemdir (Çiftçi, 2010: 182).

1.4.3. Ücret Yönetimi

Ücret, düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir (Benligiray, 2007: 3). En kısa tanımıyla çalışanların iş yerlerinde verdikleri emeğin karşılığıdır (Ertürk, 2011: 274).

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyen çok yönlü bir kavramdır. Bu bağlamda ücret; çalışanlar açısından, çalışanın ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşıması; işletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru olması; devlet ve toplum açısından ise gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, yatırımları ve tasarrufları etkilemesi nedeniyle büyük öneme sahiptir (Benligiray, 2013: 164-166).

Ücret yönetimi, hem işletmelerin yönetim amaçlarına hem de çalışanların beklenti ve arzularına uyan ve bunları dengeleyen önemli bir insan kaynakları yönetim işlevidir (Acar, 2007: 5-6). Ücret yönetimi sistemli etkin bir şekilde tasarlanması ve yürütülmesi gereklidir. Çünkü bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi işletmelerin maliyetleri açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmaktadır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi ya elemanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak ya da işletmenin maliyetlerini arttırarak zarar etmesine yol açacaktır (Yüksel, 2004: 212).

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2012: 244).

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2012: 244-245):

- Eşitlik ilkesi
- Dengeli ücret ilkesi
- Cari ücrete uygunluk ilkesi
- Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Açıklık ilkesi

1.4.3.1. İş Değerlendirmesi Yöntemleri

İyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için sistemin dayandığı esasların iyi saptanması gerekir. Genelde, iyi bir ücret sisteminin kurulmasına başlamadan önce işlerin birbirlerine karşı nisbi değerleri belirlenebildiği takdirde her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaşacaktır. İşlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi önemlerine göre sıralanmasına *iş değerlendirilmesi* denir. İşletmede öncelikle iş değerlendirilmesi yapılmalı daha sonra bu iş değerlendirilmesine dayalı ücret sistemi geliştirilmelidir. İş değerlendirme yöntemlerinden başlıcaları şöyledir (Yüksel, 2004: 212-217):

a. Sıralama yöntemi: Bu yöntemde işin parçalarının incelenmesi yerine işin bütünü ele alınır ve işler en kolaydan en zora doğru sıralanır. Sıralama basit ve çift karşılaştırma şeklinde yapılabilir. Kullanılması ve anlaşılması yönünden basit, fazla vakit gerektirmeyen, maliyeti düşük bir yöntemdir. Ancak iş sayısı çok ve büyük işletmelerde yöntemin uygulanması zorlaşır (Sabuncuoğlu, 2012: 233).

b. Sınıflandırma yöntemi: Bu yöntemde işler, önem sırasına göre önceden belirlenmiş bazı sınıflamalara göre tasnif edilirler. Örneğin tam uzmanlık isteyen işler, yarı uzmanlık isteyen ve hiç uzmanlık gerektirmeyen işler olarak üçlü bir sınıflandırma yapılabilir. Bazı işletmeler atölye işleri, büro işleri, teknik işler ya da üretim işleri, pazarlama ve finans işleri şeklinde bir sınıflama yapabilir. Daha sonra bu iş grupları katkı düzeylerine göre sıralınır. Bu sınıflamalar, işlerin temel özellikleri göz önüne alınarak, işleri iyi bilen bir ekip tarafından hazırlanır (Serinkan, 2010: 206).

c. Puanlama yöntemi: Bu yöntemde diğer yöntemlerde olduğu gibi işler birbirleriyle mukayese edilerek değerlendirilmez. Her iş tek tek ele alınır ve çeşitli faktörlere (beceri, zihinsel ve bedensel çaba, çalışma koşulları ve sorumluluk vb.) göre puanlandırılır. Puan sistemi ile değerlendirilirken bir işin faktörlerine ayrı ayrı puan verilir. Bu puanlama toplam işin sistemdeki yerini tespit eder (Ertürk, 2011: 273).

ç. Faktör karşılaştırması yöntemi: Puanlama ve sıralama yöntemlerinin bir bileşimidir. Bu yöntemde de puanlama yönteminde olduğu gibi anahtar işler seçilir ve faktörler tanımlanır. Her faktör anahtar işlerle tek tek karşılaştırılarak sıralanır. Ancak bu sıralama işlemi sıralama yönteminde olduğu gibi işlerin bütün olarak bir defada sıralanması şeklinde değil, her anahtar işin tek tek her bir faktöre göre sıralanması şeklinde olur. Ayrıca bu yöntem sadece anahtar işleri kullanması, işleri karşılaştırma şekli ve faktörlere parasal değerler vermesi açısından puanlama yöntemlerinden ayrılır (Sherman ve Bohlander, 1992: 319).

1.4.3.2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışanlara ücretlerin nasıl ödeneceğine ilişkin kuralları ifade eder. Ücret sistemlerinin bir diğer özelliği de, ücret düzeyi ile ücret yapısı arasında oluşturdukları bütünleyici niteliktir. Ücret düzeyi,

ücretlerin miktarını dolayısıyla da çalışanların gelirlerini doğrudan etkiler. Ücret yapısı ise, çalışanlara ödenecek ücretin, işin ve çalışanların özelliklerine göre (diğer işler ve çalışanlarla karşılaştırarak) belirlenmesini sağlar; bu açıdan, ücret adaletini ve personelin tatminini hedef alır (Serinkan, 2010: 217).

Ücretin hesaplama ve ödeme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yüksel, 2004: 226). Bugün yaygın olarak zaman esasına dayalı ücret sistemleri kullanılmasına karşın, çalışanların performanslarını iyileştirme amacıyla performansa dayalı ücret veya ödül sistemleri kabul görmeye başlamıştır (Bingöl, 2010: 484). İşletmelerde kullanılmakta olan ücret sistemlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

a. Zamana dayalı ücret sistemi: Bu sistem en eski, hem işverenler hem de personel tarafından anlaşılması ve uygulanması en kolay ücret sistemidir. Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır; yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın personelin işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ülkemizde kamu personeli de dâhil pek çok çalışanın ücretleri zaman temeline dayalı ödenmektedir (Benligiray, 2013: 167).

b. Beceriye dayalı ücret sistemi: Çalışanların edindikleri her yeni beceriye göre veya öğrendikleri her ek işe ücret ödenmesini temel alan bir sistemdir. Bu model, çalışanların bireysel gelişimlerini ve işletmeye fayda sağlayan tüm özelliklerini (çalışma yaşamında organizasyon yeteneğine sahip olma, mantıksal düşünebilme, kritik kararlar verebilme, planlama yapabilme, hedef belirleyebilme, iletişim kurabilme, teknolojiye hâkimiyet, başkalarını eğitebilme yeteneği vb.) ödüllendirmektedir (Serinkan, 2010: 219).

c. Performansa dayalı ücret sistemi: Bu sistem, çalışanın performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasında ilişki kurmaktadır. Sistem yüksek

performansa sahip çalışanların ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların motivasyonunu artırma yönünde etkili bir araçtır. Sendikaların aksine işveren tarafından daha fazla destek bulan bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2012: 255-256).

ç. Parça başı ücretleme sistemi: Bu sistemde ücret, geçen zamana değil üretilen ürün/parça miktarına göre hesaplanmaktadır. Doğrudan verime bağlı bir ücret türüdür. Çalışanın alacağı ücret miktarı ürettiği ürün/parça miktarı orantılı olarak artar veya azalır. Çalışan açısından daha fazla ücret kazanma olanağı artarken, işletme açısından ürün kapasitesinin artması, zamandan tasarruf sağlanması bakımından yararları vardır (Benligiray, 2007: 38).

d. Öneri-ödül sistemi: İnsan kaynağının önemi anlayan işletmelerin, çalışanlarının görüşlerine değer vermesi ve yaratıcılıklarını geliştirme konusunda onları teşvik etmesidir. Bu model, işletmeye değişik konularda öneriler getiren ve bu önerileri uygulamaya geçirilen çalışanlara çeşitli ödüller verilmesi temeline dayanmaktadır. Bu sayede işletmeler üretim süreci açısından ciddi faydalar ve maliyet tasarrufları sağlamakta hem de çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini geliştirilmesi konusunda teşvik etmektedirler (Serinkan, 2010: 222).

e. Özendirici ücret modelleri: Çalışanlara belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında, işte gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından ikramiye, prim, bonus ve kar payı vb. şeklinde uygulanan ücret sistemleridir. (Sabuncuoğlu, 2012: 266).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

Günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalamayı hedefleyen işletmeler için insan faktörü çok önemlidir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması çalışanlarının verimliliğine bağlıdır. Çalışanların verimli olabilmesi ise ancak onların işlerinde mutlu olmalarıyla sağlanabilir. Bu nedenle mutlu çalışanlara sahip olmak isteyen örgütler, çalışanlarını işlerinde tatmin etmek durumundadırlar.

Tatmin kavramı, Türk Dil Kurumuna (TDK) göre “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” anlamında kullanılmaktadır. Mercer’e göre bu kavram, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmak için kullanılır (Mercer, 1997: 57). İngilizce “job satisfaction” olarak kullanılan iş tatmini kavramı ise, Latince yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiştir (<http://www.latin-dictionary.net>).

İş tatmini örgütsel davranış bilimi ile uğraşan araştırmacılar tarafından en çok incelenen konulardan birisi olmuştur. Bu yüzden literatür incelendiğinde çok sayıda tanımlamayla karşılaşmaktadır.

Hoppock iş tatminini, bir kişiye dürüstçe ben işimden memnunum demesine neden olan herhangi bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar kombinasyonu olarak tanımlamaktadır (Hoppock, 1935: 47).

İş tatmini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlanmakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Vroom, 1964: 99).

Herzberg iş tatminini, bireyin işinin içeriğiyle ilgili sahip olduğu hisler, iş tatminsizliğini ise bireyin işini yaparken şartlar veya çevre ile ilgili sahip olduğu hisler olarak tanımlamıştır (Herzberg, 1965: 395).

İş tatmini, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Lawler ve Porter, 1967: 20).

Locke iş tatminini, kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlemesi sonucu ortaya çıkan keyifli ya da pozitif bir durum olarak tanımlamaktadır (Locke, 1976: 1300).

İş tatmini, işgörenin işine karşı beslemiş olduğu tutumdur. Bu tutum pozitif ise yüksek iş tatminine sahiptir. Aksi durumda yani tutum negatif ise işgören iş tatminsizliğine sahiptir (Organ ve Hamner, 1982: 287).

Arnold ve Feldman'a göre ise, bireyin işine karşı hissettiği olumlu, pozitif duygulardır (Arnold ve Feldman, 1986: 91).

Davis, iş tatminini kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlamaktadır. İşin özellikleriyle, işgörenlerin isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir (Davis, 1982: 96).

Luthans'a göre iş tatmini, işgörenin kendisi için önemli olan şeyleri, işinin kendisine ne kadar iyi sağlayacağını algılamasının bir sonucudur (Luthans, 2010: 141).

İş tatmini, bir kişinin işine karşı olan duygu ve düşüncesi yani onun tutumudur (Vecchio, 2006: 272).

İş tatmini, basitçe insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında nasıl hissettikleridir. Bu, işlerini ne ölçüde sevdiği (iş tatmini) ya da sevmediğidir (iş tatminsizliği). Genellikle değerlendirildiği şekilde, iş tatmini tutumsal bir değişkendir (Spector, 1997: 2).

Bireyin işine karşı duyduğu duyguların toplamına iş tatmini ya da moral denilmektedir. İş tatmini, bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi

sonucu elde ettiği memnuniyet ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 88).

İşten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur (Eren, 2007: 202; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 150).

İş tatmini, bir bireyin işine karşı sahip olduğu duyguların toplamını ifade eder. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip bir birey iş hakkında olumlu duygulara sahipken, iş tatmini olmayan işgören iş hakkında negatif duygulara sahiptir (Robbins, 2005: 24).

Sonuç olarak araştırmacılar konuya değişik açılardan yaklaşılmaya çalışmışlardır. Fakat genel olarak bakıldığında tanımların birbirlerine benzediği görülmektedir.

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Günlük hayatlarının büyük bölümünü iş yerinde çalışarak geçiren işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları çok önemlidir. Bu kavramın önemi, iş tatmininin sadece işgöreni değil aynı zamanda yöneticileri ve örgütü hatta işgörenin aile yaşamını etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

İş tatmini yüksek olan birey fiziksel olarak daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Yapılan araştırmalarda tatminsiz çalışanların sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alırlar (Özkalp, 2013: 80). Psikolojik açıdan ise; yüksek iş tatminine sahip bireyler özgüvenlerinin ve morallerinin arttığı, hayal kırıklığı, iş stresi, gerginlikleri, endişeleri ve şikâyetlerinin azaldığı görülmektedir (Yammarino ve Dubinsky, 1987; Miner, 1992). Sonuç olarak iş tatmininin, işgörenlerin sadece ekonomik değil fiziksel ve psikolojik durumları üzerinde de etki yaptığı görülmektedir.

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü, işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirmesinden dolayı önemlidir (Özkalp, 2013: 80). Robbins yöneticilerin iş tatmini ile ilgilenmelerinin nedenini şu şekilde açıklamaktadır. İlk olarak, iş tatmini ile verimlilik arasında bir bağın olabilirliliği, diğeri iş tatmini ile devamsızlık ve çalışan devir oranı arasında olumsuz bir ilişki bulunması olasılığı ve son olarak da, yöneticilerin çalışanlara güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama konusunda insani sorumlulukları olduğu söylenebilmektedir (Robbins, 2005: 31-33).

Çalışanların iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek birçok örgütsel yarar sağlamaktadır. İş tatmini araştırmaları, çalışan personelin problemlerin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişim planlaması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından çok önemli yararlar sağlamaktadır (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 1-11).

Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininde sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derecede önemli olduğunu açıklamaktadır (Fitzgerald, 1994: 93).

Ayrıca örgüt için iş tatmini, örgütün kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli rol oynar. Bu ise, organizasyonun devamlılığı ile yakından ilgilidir. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir işletme en iyi işgöreninden yararlanmakta zorlanıyor demektir. Bu durum bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü tatmin olmadığı durumda şikâyetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Tüm bunlar organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti artırıcı etkiye neden olabilecektir (Keleş, 2006: 7).

Tatminkâr olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de toplum yaşamında ve aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşama ve

çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur. Hayatta daha dinamik ve daha optimistik bakar. Buna karşın tatminsiz çalışan, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları mutsuz eder (Özkalp, 2013: 80).

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini, tanımlamalarda genel olarak kişinin duygusal bir durumu olarak belirtilmektedir. Bu duygusal durumu belirleyen değişkenler ise iş tatminini etkileyen faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler kişiden kişiye ve örgütten örgüte değişebilmektedir.

Luthans, iş tatminini etkileyen değişkenleri işin kendisi, ücret, terfi, yönetim, iş arkadaşları, çalışma koşulları olarak belirtmiştir (Luthans, 2010: 142-143).

Robbins ve Judge iş tatminini etkileyen ana faktörlere (işin kendisi, ücret, terfi, yönetim, iş arkadaşları) ilave olarak kişiliğin öneminden bahsetmişlerdir. Negatif kişiliğe sahip olan insanların (örneğin aksiliği tutma, kusur bulma ve negatif eğilimde olan insanlar) genellikle işlerinde daha az tatmin olduğunu belirtmişlerdir (Robbins ve Judge, 2007: 87-88).

Moorhead ve Griffin iş tatmini ve tatminsizliğine neden olan faktörleri örgütsel, grupsal ve bireysel faktörler olarak ele almışlardır (Moorhead ve Griffin, 1989: 89):

- Örgütsel faktörler: ücret, terfi olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartları
- Grupsal faktörler: iş arkadaşları, danışman ve nezaretçi tutumları
- Bireysel faktörler: ihtiyaçlar, istekler ve bireysel çıkarlar

Vecchio ise, iş tatmini etkileyen faktörlerden statü, hizmet süresi, cinsiyet, örgütün büyüklüğünden bahsetmiştir. Statü olarak yüksek

pozisyondaki, hizmet süresi olarak örgüte daha uzun süreli hizmet etmiş kişilerin daha fazla iş tatminine sahip olduğunu belirtmiştir. Kadınların erkeklere göre daha az iş tatminine sahip olduğu ayrıca yaşlı ve genç kadınlar arasında da iş tatmini açısından fark olduğuna değinmiştir. Küçük boyutlu örgütlerde çalışanların büyük boyutlu örgütlerde çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bütün faktörleri, içsel ve dışsal olarak iki kategoride değerlendirmektedir. İçsel faktörler kişisel ve psikolojik değerden meydana gelmektedir. Dışsal faktörler ise kişinin dışında yani çevreden kaynaklanmaktadır. Dış faktörlere çalışma koşullarını ve fırsatları, iş arkadaşları ile etkileşim, iş güvenliği ve maaş dışındaki ödülleri örnek vermektedir. Bunlara ilave olarak, bazı faktörler hem somut hem de psikolojik değeri olan çift amaçlı etki yapmaktadır. Bunlara ise yüksek maaş ve hızlı kariyer imkânını örnek olarak vermektedir (Vecchio, 2006: 273-274).

Lawler ve Porter (1967) iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri iç tatmin ve dış tatmin olarak ikiye ayırmışlardır. Bunlardan iç tatmin faktörleri, işin kendisi ile ilgili olup, bunlar; başarı duygusu, bağımsızlık duygusu, özgüven hissi, zafer hissi, geri bildirim, kontrol hissi ve işten elde edilen diğer benzer duygular olarak sayılabilir. Dış tatmin faktörleri ise direkt işin kendisi ile ilgili değildir. Dış tatmin faktörleri ise amirden gelen övgüler, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, iyi bir çalışma ortamı, yüksek maaş, refah ve benzeri unsurlar olarak sayılabilir (Soysal ve Tan, 2013: 47).

Bu araştırmada kişiden kişiye değişen yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi, statü gibi bireysel faktörler ile örgütten örgüte değişen işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, yönetim, iş arkadaşları ve yükselme fırsatları gibi örgütsel faktörler incelenecektir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

2.3.1.1. Yaş

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu iki değişken arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Davis, 1982: 99).

İşgörenlerin hizmet yılları arttıkça iş tatminlerinin buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan işgörenlerin daha fazla iş tatminine ulaşacaklarıdır. Öte yandan, daha genç işgörenlerin yükselme beklentisi ve diğer iş koşullarına ilişkin bekleme içinde olmaları nedeniyle yaşlı işgörenlere göre daha az iş tatminine sahip olma olasılıkları yüksektir (Davis, 1982: 100).

Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş tatmininde azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Mottaz, 1987: 389-408; Eğinli, 2009: 35-53).

Ayrıca yaşla birlikte iş tatmininin artmasının iki nedenden kaynaklandığı değerlendirilmiştir (Spector, 1997: 26):

- Ödül ve ücret gibi daha iyi imkânların iş tatminini arttırması,
- İşgörenlerin beklentilerini daha gerçekçi düzeyde tutarak işlerine uyum sağlamaları ve böylece yaşlandıkça daha mutlu olmalarıdır.

Çoğu yönetim tarzı, yaşla tatmin arasında "U" şeklinde bir ilişkinin olduğuna inanmaktadır. Çalışanlar ilk işe büyük bir şevk ve istekle girerler ve beklentileri ile işlerin gerçeklerinin uyuşmadığını görmekte ve yetenekleri onları tatminsizliğe götürmektedir. Yaşlandıkça beklentileri düşmekte ve bu yüzden ki yaşlı çalışanlar iş gerçeklikleri ile gerçekten tatmin olmaya başlamaktadır (Dessler, 1980: 220).

2.3.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip derken, bazı çalışmalar da bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğunu belirtmektedir. Hatta bazı çalışmalarda erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır (Demir, 2007: 121).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler içinde cinsiyet belki de en dikkat çekici ve en çok araştırılanıdır. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerin de farklı olmasına yol açmakta; bu da beraberinde farklı tatmin kaynakları ve doyum düzeylerini getirmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere oranla aile doyumuna, kişisel doyuma ve güvenliğe daha fazla önem verdiklerini, buna karşın işle ilgili doyum özelliklerini daha az önemsediklerini göstermektedir. Başka bir araştırmada da, kadınların işle ilgili tatminde daha çok başarıya götüren süreçlerle ve yöntemlerle ilgilendikleri, erkeklerin ise daha çok sonuçlarla ilgilendikleri belirlenmiştir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159).

Yapılan araştırmalar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken bir konu vardır; o da bu araştırmalarda yanıtlayıcı durumunda olan kadınların meslekte ilerleme amacıyla mı? Yoksa aile bütçelerine katkıda bulunma amacıyla çalıştığıdır? Çünkü mesleğinde ilerleme amacı ile çalışan kadınlar erkeklerle aynı tutum doğrultuları göstermeleri beklenebilir (Baysal, 1981: 191). Kadınların aynı işte çalışan erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş tatminlerini düşürebilmektedir (Schultz ve Schultz, 1990: 278).

2.3.1.3. Kişilik

İşgörenlerin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı işgörenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999: 50).

Genelde işlerinde az tatmin olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtileri gösteren kişisel konumlardan hoşnut olmayan işgörenler oldukları görülmektedir (Gür, 2006: 92).

Kendine güvenen, öz benlik duygusuna sahip işgörenler, bu özelliklerini geliştiremeyenlerden daha çok iş doyumunu sağlarlar. Öz gerçekleştirim düzeyine ulaşan bir işgören, savaşımlı isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır (Başaran, 2008: 268).

2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha iyi koşullarda iş bulabilmeleri nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olmaları şeklinde açıklanabilir (Schultz ve Schultz, 1990: 278).

Öte yandan iş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin bir belirsizlik taşıdığı iddia eden araştırmalarda vardır. Buna göre; bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmekte, bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaştıkları ve daha

yüksek ücret almaları söz konusu olduğu için yüksek bir iş tatmini yaşadıkları görülmektedir (Erol, 1998: 40).

2.3.1.5. Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attığı değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için değerli bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2007: 517).

Ayrıca basamaksal yapıda üst düzeyde olanların alt düzeyde olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bunun nedeni olarak da üst düzeydeki işgörenlerin daha yüksek ücretli, kişisel beklentilere daha fazla cevap veren işlerde çalışması olduğudur (Gözen, 2007: 29).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

2.3.2.1. İşin Niteliği

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş tatmini açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını, yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla tatmin olduklarını söylemek olasıdır (Keser, 2006: 105).

Bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır

(Sarıkaya, 2002: 15). Yapılan işin çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır (Köksal, 1968: 108; Davis, 1982: 100).

İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu, o derecede doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki özerkliği yüksek kabul edilir (Telman ve Ünsal, 2004: 29). Çalışanlar, genellikle işi yerine getirme konusunda belirli bir oranda da olsa kendilerine özgürlük tanınmış olan işleri tercih etme eğilimindedirler. Çalışanların deneyimlerini ve yeteneklerini yeterince kullanamadıkları görev ya da pozisyonlar doyumsuzluğa neden olabilirken, çalışanın nitelikleri ya da yeterlilikleriyle birebir örtüşen iş ya da pozisyonların mutluluk ve doyum yaratacağı beklenebilir. (Robbins, 2005: 24).

2.3.2.2. Ücret

Ücret, işgörenlerin kazançlarını ve hayat standartlarını belirleyen bir konudur (Gül ve Oktay, 2009: 19). Bu yüzden ücret, insanları çalışmaya zorlayan en önemli etkidir ve yapılan çalışmalar da iş tatminini belirleyen önemli faktörlerden bir tanesinin ücret olduğunu göstermektedir (Emmert ve Taher, 1992: 37-48).

Ücretin, işgöreni tatmin ve motive etmek için iyi bir araç olduğunu savunan görüşlerin yanında karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak burada önemli olan, ücretin tatmin sağlayıp sağlamadığı konusunda “evet” ya da “hayır” şeklinde kesin bir yanıt ortaya koymaktan çok, olabildiğince “adil” ve “objektif” bir ücret sistemi ortaya koyabilmektedir (Yüksel, 2004: 222).

Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle

kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 239).

Ücret yönetiminde, eşit değerli işlere eşit ücret ödenmesi ilkesi izlenmelidir. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise aynı ücreti almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, aynı işleri görenler değişik ücret almalıdır. Bu ilke, özellikle kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücretler arasındaki farklı uygulamaları ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir (Werther ve Davis, 1993: 430-431).

İşgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, işgörenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar işgöreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödenmesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen işgörenin işinden hoşnut olamayabileceği de ortaya çıkmıştır (Keleş, 2006: 37).

2.3.2.3. Çalışma Koşulları

İşgörenlerin tatmini ile ilgili değişkenlerden biri olan çalışma koşulları faktörü fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yansıtmakta olup, sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş programları, iş yerinin temizliği ve yeterli alet-edevat ve iş yükü gibi çalışma ortamı ile ilgili unsurları ifade etmektedir. Bu özelliklerin iş tatminini etkilemesinin sebebi işgörenlerin iyi çalışma şartlarını büyük fiziksel rahatlık sağlaması nedeniyle arzulamalarıdır (Öztekin, 2008: 24).

Eroğlu ise çalışma koşullarını; bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psikolojik şartlar ve imkânlar olarak belirtmiştir. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal

ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 1998: 325-326).

Eğer bir iş yerinde diğer nedenlerden dolayı zaten bir moral bozukluğu ve tatminsizlik varsa, işgörenler çoğunlukla çalışma şartlarından yakınma eğilimindedirler. Oysa asıl neden daha gizli ve önemli olabilmektedir. Buna rağmen küçük önemsiz fiziki koşulların işgörenler tarafından ısrarla ve abartıyla şikâyet konusu edilmesi, asıl nedenin rahatlıkla ifade edilememesi sebebiyle olabilmektedir. Sorunun asıl nedeni kişisel ya da yönetimden kaynaklanabilmektedir. Asıl sorunun tespit edilip ortadan kaldırılması ile fiziki koşullar konusundaki şikâyetlerin de yok olduğu gözlemlenmiştir (Feldman ve Arnold, 1983: 198).

2.3.2.4. İş Arkadaşları

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bireyin işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenebilir (Özkalp, 2013: 76).

Smith, Kendall ve Hulin (1969) kişinin birlikte çalıştığı arkadaşlarına karşı hissettiği duyguların öneminden bahsetmişlerdir. İş arkadaşlarının, akıllı, sorumlu, yardımcı, komik ve ilginç olmaları arzu edilen nitelikler olarak sıralanırken, tembel, dedikoducu, can sıkıcı, memnuniyetsiz olmaları arzu edilmeyen nitelikler olarak yer almaktadır (Özkalp, 2013: 76).

2.3.2.5. Yönetim

Çalışılan örgütün doğası, yönetimin niteliği iş tatmininde önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile çalışanların yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, çalışanlarda daha yüksek tatmin sağlamaktadır (Başaran, 2008: 267). Diğer yandan örgütte çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanamaması ya da aksaması ve ihtimali gibi durumlarda, o örgütte çalışanların morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur (Köksal, 1968: 107).

Yapılan araştırmalar ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olmasının, çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İnsanlar iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını isterler. Kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik yakından ilgilidir. Kişinin işletmesine verdiklerine karşılık kurumun kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda tatmin düzeyi artar (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112).

İşgörenin yöneticisinin davranışı tatminin belirleyicisidir. Çalışmalar genel olarak en yakın yöneticinin anlayışlı, dostça ve iyi performans için övgüler yağdırdığı zaman çalışan tatmininin arttığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda onların fikirlerini dinlediğinde, onlara kişisel olarak ilgi gösterdiğinde tatminin arttığı bulunmuştur. Denetim ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa, genellikle iş tatminsizliği çıkmaktadır (Karaca, 2001: 43). Denetim; düzeltici, yardım edici ve birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin iş tatminine engel olmaktadır (Başaran, 2008: 267).

2.3.2.6. Terfi

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir (Eren, 2007: 515).

Terfi etme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile terfi etme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 2008: 266).

Bazı çalışanlar ücrette olduğu gibi sık terfi olmak istemezler. Çünkü her terfi beraberinde sorumluluk ve daha çok ve uzun süreli çalışmayı gerektirebilir. Ancak, genelde terfi insanlara kişilik gelişimi, daha iyi ücret ve daha saygınlık getirdiği için terfiye değer verirler (Locke, 1976: 1323).

Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir (Özkalp, 2013: 75).

2.4. İŞ TATMİNİNİN VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Akıncı, 2002: 5).

Modern yöneticiler bir işletmenin performansının; yatırım dönüşleri, pazar payı, vergi sonrası karlılık vb. özelliklerin yanı sıra insan boyutu ile değerlendirilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. İş tatmininin işgören ve işletme açısından önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş tatmini sağlayan işletmelerin işgören bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe neden olan işletmelerin işgören bulmakta zorlandığı gözlenmektedir (Vecchio, 2006: 272-273).

Yapılan araştırmalarda çalışanların yüksek iş tatminine sahip olması bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikâyetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığı tespit edilmiştir (Aşık, 2010: 44).

Çalışanların kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içerisinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Çalışanın düşük morale sahip olması sonucu işi yavaşlatma, işi durdurma, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkar (Eren, 1989: 139).

2.4.1. Devamsızlık

Devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlardır (Eren, 2007: 267).

Yapılan araştırmalar devamsızlığa eğilimli kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduğu tespit edilmiştir. Bu tür kimseler işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar ve eğer daha iyi bir iş bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2007: 274).

Yüksek iş tatmininin mutlaka düşük devamsızlığa neden olmayacak olmasına rağmen düşük iş tatmininin devamsızlığa sebep olması daha fazla olasıdır (Luthans, 2010: 145). Bütün devamsızlıkları iş tatminsizliğinin sonucu sayılmamaktadır. Bunun başka nedenleri de olabilir. Kaza, hastalık gibi bazı nedenler de kişiyi işe devamdan alıkoyabilir. Bu noktada gönüllü ya da gönülsüz devamsızlığın farkı ayırt edilmelidir. Bu ikisi tatmin göstergesidir. İşgören işine gönüllü olarak gelmiyorsa o zaman tatminsizliğe bağlanabilir (Vecchio, 2006: 276).

İş yerinde yapılan devamsızlık planlamayı engeller, üretimde aksamalara sebep olur, bu da gereğinden fazla personel ihtiyacı doğurduğu için işyeri maliyetleri artar (Atan, 1994: 11).

2.4.2. İşgören Devri

İşgören devri, işgörenlerin bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle örgütten ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade eder. Adil ve tatminkâr bir ücretlendirme, iyi bir yükselme sistemi, bilgi, beceri ve eğitim durumuna uygun iş, amir tutumları, insani ilişkiler, çalışma koşulları ve fiziki koşullar gibi faktörler işgören devrini etkiler (Sertçe, 2003: 32).

Bu konu ile yapılan araştırmalar işinden duyduğu tatmini düşük olan işgörenlerin, işini bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Feldman ve Hugh, 1983: 203). Yüksek iş tatmini tek başına çalışan devir hızını düşük tutmadığı, fakat buna yardım ettiği görülmektedir. Diğer taraftan önemli bir iş tatminsizliği varsa bu yüksek çalışan devir hızı olmasını sağlayacaktır (Luthans, 2010: 145).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması, yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi yeni örgütün iş sistemleri ve örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu, bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme

masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında; işgören tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 9).

2.4.3. İş Kazaları

İş kazalarına neden olan faktörler kişisel ve çevresel faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Bazı araştırmacılar iş kazalarının %80 oranında insan faktöründen kaynaklandığını belirtmektedir. Ayrıca araştırmacılar tarafından iş kazası geçiren işgörelere yapılan test sonucunda, %64'ünün ruhsal bozukluklar gösterdiği bulgulanmıştır (Sabuncuoğlu, 2012: 314; Bingöl, 2010: 626).

İş kazaları, işgörelerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkilidir. İş tatminsizliği iş kazalarına sebebiyet veren faktörlerden birisi olmak birlikte diğer faktörlerle (disiplinsizlik, dikkatsizlik, ihmal, bilgisizlik, uyumsuzluk, yorgunluk, monotonluk, aşırı gerginlik, sıkıntı gibi duygular içinde olmak vs.) bir araya geldiğinde, iş kazalarının meydana gelme ihtimalini arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 314-315; Bingöl, 2010: 625).

2.4.4. Psikolojik Sorunlar

Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilmektedir (Akıncı, 2002: 5).

Muhtemelen en iyi bilinen zihinsel sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran alışma Arthur Kornhauser'ın "Endüstri İşçilerinin Zihinsel Sağlığı" dır. Söz konusu çalışmada, çalışmaya katılan her işçinin yaklaşık %40'ında bazı zihinsel sağlık problemleri bulunmuş, araştırma sonucunda ise iş tatmini ile zihinsel sağlık arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir (Feldman ve Arnold, 1983: 204-206; Matrunola, 1996: 828).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgütsel bağlılık, başta ABD olmak üzere pek çok ülkede araştırmacıların ilgi alanlarından biri olmuştur. Günümüzde çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Bağlılık kavramı TDK'ya göre "birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur; başkalarına ya da bir düşünceye, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılığı, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır. Harold Guetzkow'a (1995) göre bağlılık, sahibini bir düşünceye, bir kişiye ya da bir gruba karşı önceden hazırlayan bir davranıştır. Bir kimse, davranışın yöneltildiği amaca doğru destekleyici olduğuna inandığı eylemlerle ya da amacın sürekli varlığını sağlayıcı duygularla davranışını belirler (Ergun, 1975: 99).

Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı sadakati ve örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı şeklinde tarif edilebilir (Bayram, 2005: 125). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Oliver, 1990: 21). Araştırmacılar tarafından yapılmış olan örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları şunlardır:

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. “Örgüt İnsanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır (Randall, 1987: 460).

Becker, bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır ve örgütsel bağlılığı “bilinçli taraf tutma davranışı” olarak ifade etmektedir (Becker, 1960: 32).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır (Grusky, 1966: 489).

Kanter örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1968: 500).

Bireyin kimliği ile örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak amacıyla örgüte yönelik bir tutum ve yöneliştir (Sheldon, 1971: 143).

Mowday, Steers ve Porter ise, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlamaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 311).

Wiener'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982: 418).

Reichers, bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme süreci olarak tanımlamaktadır (Reicher, 1985: 465).

Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-499).

Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis ve Newstrom, 1989: 179).

Luthans'a göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur ve işgörenlerin örgüt, örgütün başarısı ve iyiliğini için aidiyetlerini açıklayan devamlı bir süreçtir (Luthans, 2010: 147).

Buchanan'a göre bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşur. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır (Varoğlu, 1993: 3).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Robbins örgütsel bağlılığı gruba bağlılık şeklinde ele almış ve grup üyelerinin birbirlerini çekme ve grup amaçlarını paylaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Yani, grup üyeleri birbirlerini ne denli yüksek çekerlerse ve grup amaçlarıyla kişisel amaçlar ne denli mutabık olursa, grup bağlılığı da o denli yüksek olur (Robbins, 1994: 130).

Balay, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Balay, 2000: 18).

İnce ve Gül, bütün bu tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığı, kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005: 6).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Mowday, Steers ve Porter tarafından yapılmıştır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar (Meyer ve Allen, 1991: 64):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir (Çöl, 2004: 6). Allen ve Meyer bu iki boyutlu yaklaşıma karşın örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyutlu sınıflandırmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşletmeler, belirli amaçlar doğrultusunda toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuş ekonomik ve sosyal birimlerdir. Yoğun rekabet ortamında işletmeleri bu hedeflerine ulaştıracak en önemli kaynak ise insandır (Cingöz, 2006: 107). Artık günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede ve her firmada insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir varlık olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla, bu önemli özelliğe sahip faktörün, yani insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 41).

Martin ve Nicholls (1987), örgütsel bağlılığın önemini artıran ve bütün örgütleri örgütsel bağlılığı güçlendirme doğrultusunda yönlendiren şu temel güçlerden söz etmektedir (Bakan, 2011: 42):

- Teknolojik gelişmelerin hızlanması
- Bilişim/iletişim devrimi
- Hızlı büyüyen ve gelişen hizmet sektörü
- Küresel rekabet

Başka bir deyişle, teknolojik gelişmelerle dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül, 2002: 37).

Guest (1998) örgütsel bağlılığın önemini şu şekilde vurgulamıştır. Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer almaktadır. Oluşturulan bütün insan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel mantık, olumlu çıktılarının sağlanması amacıyla örgütsel bağlılık düzeyinin yükseltilmesidir (Bakan, 2011: 58).

Günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Birey açısından örgütsel bağlılık; aidiyet duygusunun gelişimi, güvenlik, daha iyi kariyer imkanları, yaşama ilişkin anlamlı hedeflerin belirlenmesi, pozitif imaj ve daha yüksek düzeyde tatmin edici içsel ödüller gibi avantajlar sağlamaktadır (Rowden, 2000: 30-35).

Örgüt açısından örgütsel bağlılık; amaçlara ulaşılması, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek verimlilik, istenilen kalite düzeyi, minimize edilmiş personel devri, daha düşük eğitim harcamaları, daha yüksek iş tatmini ve örgütsel

amaçların benimsenmesi gibi avantajlar sağlar (Mowday, Steers ve Porter, 1982; Randall, 1987; Rowden, 2000).

Örgütsel bağlılık üç kapsamlı faktörün bileşiminden meydana gelen kompleks bir fonksiyondur. Bu faktörler; örgüt üyelerinin kişisel kaliteleri, örgütsel boyutlar ve sosyo-ekonomik etkilerdir. Kişisel kalite; bireysel değerler, duygular, eğitim, deneyim ve kişilik unsurlarını kapsar. Örgütsel boyutlar; yönetsel iklim, uygulamalar, motivasyon, iletişim süreci, kontrol mekanizması ve gelişim fırsatlarından oluşur. Sosyo-ekonomik etkiler; örgütsel çevre, sosyal değerler, ekonomik özellikler, problemler ve fırsatları kapsamına alır. Bu nedenle, bu denli kompleks bir yapıda olan ve gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar yaratan örgütsel bağlılık konusu önemli bir konudur (Awamleh, 1996: 65-74).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

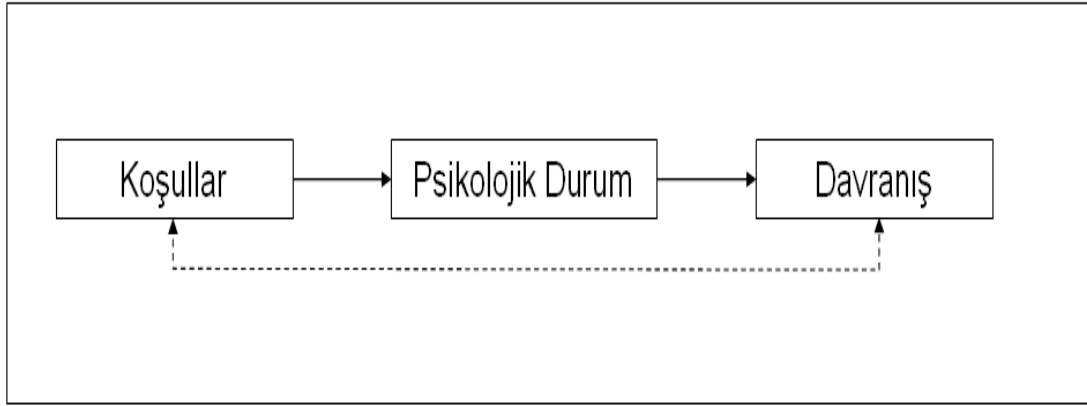
3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998: 72).

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 56). Bu bağlılık türü, kişinin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi veya kuruluşun amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür bağlılık, bireylerin ağırlıklı manevi bazı ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir değiş tokuş ilişkisidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 225).

Bir bireyin örgütle arasındaki bağına yönelik tutumları, onu belli davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip

göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Mottaz, 1986).



Şekil 2: Tutumsal Bağlılık

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63

Şekildeki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgütte bağlılık duymaktadır.

3.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'ye göre bireyler örgüte, örgütü bir güç veya kontrol sistemi olarak gördükleri için katılırlar (Swales, 2002: 157). Örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkilerinin üyenin örgüte bağlılığından kaynaklandığını ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 32). Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır:

- Ahlaki (moral) bağlılık
- Çıkarıcı (calculative) bağlılık
- Yabancılaştırıcı (alienative) bağlılık

a. Ahlaki bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4). Ahlaki bağıllıkta birey, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978: 65-67).

b. Çıkarıcı bağıllık: Örgüt ile üyeler arasında gelişen alışveriş ilişkisine dayalıdır. Ahlaki bağıllığa göre, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Üyeler, örgüte yaptıkları katkılar ile hizmet karşılığı elde ettikleri ödüller arasında faydalı ve adil bir alışveriş ilişkisi gördüğü zaman örgüte bağlanırlar (Varoğlu, 1993: 5).

c. Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir (Varoğlu, 1993: 5). Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 20).

3.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre bağıllık, bireylerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve bununla birlikte istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Cengiz, 2001: 33). Birey örgütsel amaç ve kurallar ile uyumlu olarak, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendisini örgüte adayarak örgüte bağıllığını gerçekleştirebilir (Bakan, 2011: 82). Kanter üç tür örgütsel bağıllık olduğunu belirtmiştir:

- Devam (continuance) bağıllığı
- Kenetlenme (cohesion) bağıllığı
- Kontrol (control) bağıllığı

a. Devam bağıllığı: Bir üyenin, üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün kalıcılığına kendini adamasıdır (İnce ve Gül, 2005: 30; Varoğlu, 1993: 6). Birey, sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalmanın getireceklerini kıyaslar ve sistemde kalmanın karlı olduğu durumlarda üyeliğini sürdürmeye devam eder (Cengiz, 2001: 34).

b. Kenetlenme bağıllığı: Üyelerin, örgütteki sosyal gruplara olan bağıllığıdır (Swales, 2002: 158). Eğer çalışma ortamındaki ilişkiler güçlü ise örgüte olan bağıllık da güçlüdür. Bu nedenle örgütler çalışanlarının örgüte olan bağıllıklarını arttırmak için, çalışanlar arasındaki uyum ve işbirliğini artırıcı faaliyetlerde (kutlamalar, iletişimi artıran toplantılar vs.) bulunmalıdır (Çakır, 2001: 52).

c. Kontrol bağıllığı: Kontrol bağıllığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 31). Bireyler, örgütün değer ve normlarına inanıp, örgütü kendi faaliyetlerinde ve işlerinde takip edebilecekleri bir örnek olarak gördüklerinde ortaya çıkar (Swales, 2002: 158).

Devam bağıllığı içinde olan örgütler, üyelerini örgütte tutmayı başarırlar. Kenetlenme bağıllığı geliştirebilmiş olan örgütler, varlıklarını tehdit eden tehlikelerle daha iyi mücadele ederler. Kontrol bağıllığı yüksek olan örgütler de ise, fikir çatışmaları ve otoriteye karşı gelme durumları daha az yaşanır (Cengiz, 2001: 36). Kanter, her üç bağıllık türüne de sahip olan örgütlerin daha başarılı olacaklarını düşünmektedir (Kanter, 1968: 499-516).

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağıllık, bireyi ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağdır (Cengiz, 2001: 30). O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı üç boyutta ele almışlardır:

- Uyum
- Özdeşleşme
- İçselleştirme

a. Uyum: Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir (İnce ve Gül, 2005: 35). Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmektedir, birey yaptığını severek ve inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar (Bakan, 2011: 86). Bu durumda, bireyin kendi tutumları ile dışarıya sergilediği tutumlar farklılaşır (Cengiz, 2001: 31).

b. Özdeşleşme: Bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır (İnce ve Gül, 2005: 35). Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme sağlanır (Balay, 2000: 23). Özdeşleşme boyutunda birey örgütün değerlerini kendi değerleri gibi kabul etmese bile örgütün değerlerine saygı göstererek bunlara uygun davranışlar sergiler (Bakan, 2011: 87; Cengiz, 2001: 31).

c. İçselleştirme: Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyut, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000: 23).

3.3.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer 1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı unsurlarını içeren bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Bu örgütsel bağlılık modeline 1990 yılında, Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli unsuru ilave etmişlerdir (Wasti, 2002: 525-526; Allen ve Meyer, 1990: 3).

- Duygusal (Affective) bağlılık
- Devam (Continuance) bağlılığı
- Normatif (Normative) bağlılık

a. Duygusal bağlılık: Duygusal bağlılık, işgörenin duygusal olarak örgüte bağlılığı, örgütle özdeşleşmesi ve kendi isteği ile örgütte kalması anlamına gelir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000: 21).

b. Devam bağlılığı: Devam bağlılığı, işgörenin işten ayrılmasıyla ilgili maliyetler üzerine kurulur (Wasti, 2005: 2). Birey işten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındadır, zorunluluktan dolayı işletmeye devam eder (Meyer ve Allen, 1997: 11). Becker'in Yan Bahis Teorisine yatırımla birlikte zaman ögesini de katarak geliştirmişlerdir. Buna göre, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi ö örgüte bağlanır (Balay, 2000: 22).

c. Normatif bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine neden olur (Balay, 2000: 22). Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygularından kaynaklanan bu bağlılık türünün temelinde,

sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 491; Cheng ve Stockdale, 2003: 466).

Allen ve Meyer'e göre bu üç bağlılık türü psikolojik bir durumu yansıtır. Duygusal bağlılık da birey istediği için, devam bağlılığı ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılık da ise yapmak zorunda olduğunu hissettiği için örgütte kalır (Wasti, 2005: 2). Ayrıca bu üç bağlılık türü birbirinden ayrı değil de bir arada düşünülmelidir. Çünkü çalışanların örgütle olan ilişkileri bu üç bağlılık türünün farklı seviyelerini yansıtabilir. Örneğin, bir çalışan örgütte gönüllü olarak kalma yönünde güçlü bir bağlılık hissedebilir, aynı zamanda örgütte kalma konusunda zorunlulukta hissedebilir. Ya da çalışan örgütte çalışmaktan zevk alırken, ekonomik durgunluk nedeniyle zor durumda kalıp işten ayrılabilir (Meyer ve Allen, 1997: 13).

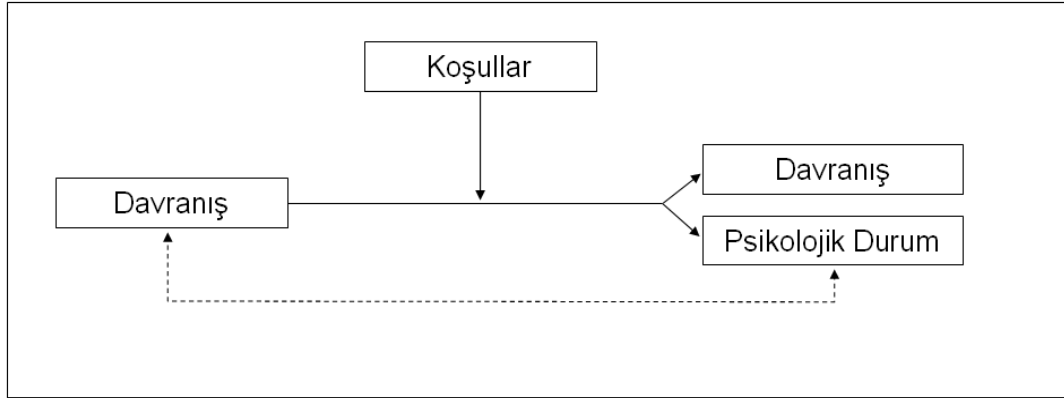
3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Mottaz, 1989: 144).

Davranışsal yaklaşımda birey belirli bir faaliyette bulunmak üzere kendini bağımlı hisseder ve o faaliyetin yerine getirilmesi yönünde davranış sergiler. Dolayısıyla, bireyin sergilediği davranış faaliyete olan bağlılığın bir sonucudur. Örneğin, örgütte kalmaya istekli olan bir birey örgüte yönelik pozitif bakış açısına sahip olur ve örgütle arasında bir uyumsuzluk yaşamaması için bu yönde davranış sergiler. Bu birey kendi davranışlarını kontrol altına alır veya örgütün kendisinden beklentilerine uygun davranışlar sergilemeye istekli olur (Meyer ve Allen, 1997; Bakan, 2011).

Şekilde görüldüğü üzere, işgörenin davranışları bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte

bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



Şekil 3: Davranışsal Bağlılık

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63

3.3.2.1. Becker'in Sınıflandırması

Becker'in geliştirdiği yan bahis kuramına göre; birey çalıştığı örgüt içerisinde sergilediği daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve bu davranışlarında tutarlılık sergilemek için emek, bilgi, statü, deneyim, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüller gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgili olmayan şeyler üzerinde bahse girer (Bakan, 2011: 93). Başka bir deyişle, birey davranışıyla direk bağlantısı olmayan, fakat sadece o davranışla elde edilebilecek çıkarılara ulaşmak için belli şekillerde davranış sergiler (Cengiz, 2001: 37).

Bu kurama göre bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derecede artacaktır. Kişinin yatırımları zaman içinde arttıkça diğer kuruluşların çekiciliği azalır (Varoğlu, 1993: 18-19).

Becker'e göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır (Becker, 1960: 36-38).

- Toplumsal beklentiler
- Bürokratik düzenlemeler
- Sosyal etkileşimler
- Sosyal roller

a. Toplumsal beklentiler: Kişinin ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girmesidir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bireyin toplumda güvenilir olmayan birey olarak kabul edilmesidir. (İnce ve Gül, 2005: 51).

b. Bürokratik düzenlemeler: Bürokratik işleyişin, bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller bireyin bahse girmesine neden olabilir. Örneğin, her ay maaşından kesilerek biriken emeklilik aylığını, işini bıraktığında alamayacak olması, onun işini bırakmasını engeller (Bakan, 2011: 95).

c. Sosyal etkileşimler: Birey, başkaları ile etkileşim sırasında kendisine dair bazı imajlar yaratır ve bu imajı yok etmemek için buna uygun davranışlar sergilemek zorunda kalır. Örneğin, başkalarına kendisini dürüst bir insanmış gibi tanıtan birey, yalan söylemelidir (Cengiz, 2001: 39).

ç. Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlamayacaktır. Örneğin, İİBF'den mezun olmuş bir kişinin hayali bankacı olmaktır fakat sınavı kazanamadığı için muhasebecilik yapmaktadır. Uzun bir süre sonra bankadan gelen teklifi kabul etmemesidir (İnce ve Gül, 2005: 52).

3.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'e göre bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 20). Bu yaklaşım, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

a. Kamuya açıklama (publicity-visibility) (davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi): Bireyin örgüte üyeliğinin veya davranışlarının, diğer bireylere duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanmasıdır (Neale ve Northcraft, 1990; Tekin, 2002).

b. Dışavurum (explicitness) (davranışın açıklık ve kesinliği): Davranışın yapılması gerekliliği açık ve kesin bir şekilde dışa vurulmuş ise bu davranışa olan bağlılık yüksek olacaktır. Örneğin, birey bir işe girerken sözleşme imzaladığında ya da işin özellikleri hakkında bilgi verildiğinde bu seçimini inkâr edemeyecektir. Yani işe girmeyi kabul ettiğini dışa vuran eylemlerde bulunmuşsa bu kararına ilişkin bağlılığı yüksek olacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981; İlsev, 1997; Uygur, 2004).

c. Vazgeçilebilirlik (revocability - irreversibility) (davranışın geri dönülmez olması): Bazı eylemlerin sonucu ister hoşça gitsin isterse gitmesin geriye alınamaz. Dolayısıyla, ortaya konulduktan sonra iptal edilmesi veya vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara olan bağlılık güçlü düzeyde olacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 597-616).

ç. İrade (volition) (davranışın istenerek yapılması): Dışarıdan herhangi bir baskı ile karşılaşmaksızın bir davranış gönüllü olarak sergileniyor ise birey bu davranış ve sonuçlarına karşı kişisel olarak kendini sorumlu tutacaktır. Örneğin, çalıştığı örgütte bir projeye gönüllü olarak katılan birey, dışarının baskısı olmaksızın proje ekip üyesi olduğundan projeyi diğerlerine göre daha fazla benimseyecek ve projenin başarısı için en yüksek performansı sergileyecektir (Bakan, 2011: 98).

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

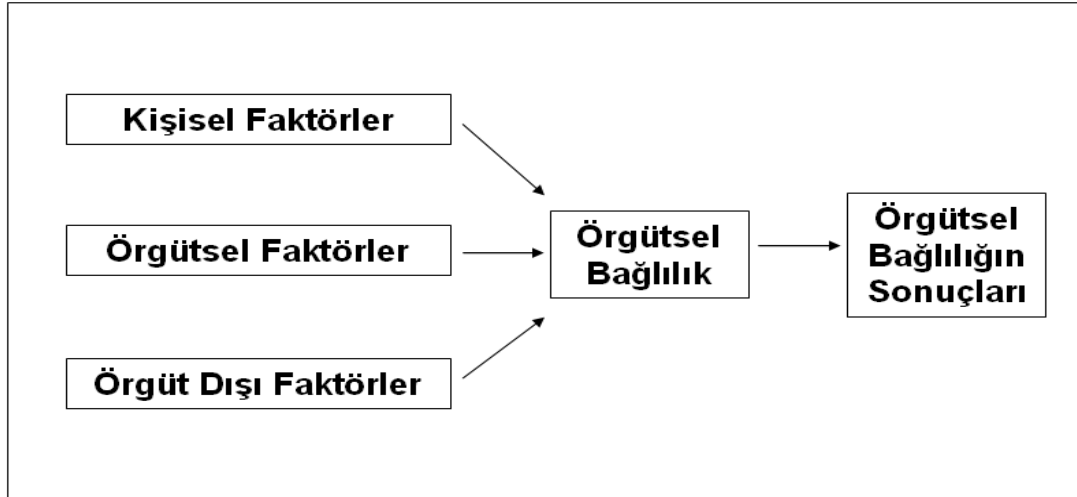
Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını önermiştir (Reichers, 1985: 465-476). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, bağlılığın genellikle örgütün bütününe yapıldığı şeklinde bir algılamaya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 56).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 55). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996: 465). Ayrıca bu bağlılık yaklaşımına göre, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceği öngörülmektedir (Reichers, 1985: 47).

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konudur. Bu özelliği nedeniyle de çalışanın ilişki içinde olduğu ve bulunduğu ortamı şekillendiren her türlü faktör örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeline sahiptir. Buradaki önemli husus, örgütsel bağlılığı etkileyen her türlü faktörün etkileme derecesi sektörden sektöre, örgütten örgüte ve bireyden bireye değişebilmektedir (Cengiz, 2001: 47). Dolayısıyla örgüt, çalışanlarının örgüte bağlılığını etkileyebilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Etki Modeli

Kaynak: Nijhof, De Jong ve Beukhof, 1998: 245; Suliman, 2002: 172'den uyarlanmıştır.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi ve çalışma süresi incelenecektir.

3.4.1.1. Yaş

Literatürde yaşın örgütsel bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar olduğu gibi bunun aksi sonuçlarda olduğu görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Angle ve Perry, 1981; Luthans, Baack ve Taylor, 1987; Alvi ve Ahmed, 1987).

Yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağı, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha fazla bağlı hale gelecekleri belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 51). Bunun aksine başka bir araştırmada, genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kirel, 1999: 131).

3.4.1.2. Cinsiyet

Kadınların ve erkeklerin örgütlerine bağlılık düzeyleri üzerine yapılan araştırmalarda farklı bulgular elde edilmiştir. Araştırmacılar farklı sebepler ileri sürerek kadınların veya erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler (Bakan, 2011; İnce ve Gül, 2005; Angle ve Perry, 1981).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük olduğu bulgusuna ulaşan araştırmacılar (Grusky, 1966; Loscocco, 1990), kadınların ailesel rollerini daha fazla önemsemeleri nedeniyle örgütsel görev ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramadığını böylece örgüte bağlılıklarının daha düşük düzeyde kaldığını belirtmişlerdir. Ayrıca kadınların örgüte bağlanmalarının önüne; olumsuz tutumlardan, aile-iş stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan kaynaklanan engeller çıkmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 35).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşan araştırmacılar (Grusky, 1966; Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Morrow, McElroy ve Blum, 1988) ise, kadın çalışanların işlerini ve örgütlerini sık sık değiştirmekten hoşlanmadıklarını yani örgütlerinde daha istikrarlı olduklarını ileri sürmektedirler. Ayrıca kadın çalışanların, erkeklere kıyasla daha fazla engelle karşılaştığını, daha fazla zaman ve çaba sarf ettiğini, bu durumun da kadınlarda motivasyonu artırarak örgütlerine daha fazla bağlanmalarına neden olduğunu ileri sürmektedirler (Varoğlu, 1993: 33-34).

3.4.1.3. Kişilik

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (Ceylan, 1998: 24).

Bireyin kişilik yapısı, özellikle negatif ve pozitif duygusallığı örgütsel bağlılığı etkiler (Luthans, 2010: 147). Pozitif duygusallığın örgütsel bağlılık ile doğrusal yönlü, negatif duygusallığın ise ters yönlü ilişkisi olduğu düşünülebilir (Cingöz, 2006: 120).

Mowday, Porter ve Steers (1982)'e göre; başarı motivasyonu, kendinden hoşnut olma ve diğer yüksek düzeyli ihtiyaçların örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütü tatmin ihtiyacını giderebileceği bir kaynak olarak gören bireyler tarafından örgütsel bağlılık desteklenebilir (Cengiz, 2001: 56).

Yüksek becerilere sahip bireyler, bu becerilerini kullanacakları imkânlar veren ve işle ilgili ödülleri sağlayan örgüte daha fazla bağlılık gerçekleştirirler (Mathieu ve Zajac, 1990: 178). Bunun yanı sıra, kararlılık, kendini gerçekleştirme gereksinimi, iş güvenliği ve başarımı (Morrow, 1983: 494), daha yüksek düzeyde kişilerarası güven gibi kişisel faktörlerin, daha

yüksek derecedeki bir örgütsel bağlılık ile olumlu ilişkiler gösterdiği bulunmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

3.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif iş olanakları artacağından ve örgütün karşılamakta zorlanacağı beklentiler oluşacağından dolayı eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981; Morris ve Sherman, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Bunun yanında Gallie ve White (1993) eğitim düzeyinin yüksek olmasının; bireye daha fazla alternatif iş olanakları sunarak sevilen işin yapılması imkânını yarattığından dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında, sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olacağını savunmuşlardır (Bakan, 2011: 124).

3.4.1.5. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Cohen, 1992; Mathieu ve Zajac, 1990; Popoola, 2006). Örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zamanları yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkânları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğu için birey kendisini örgüte bağımlı hissedecektir (Bakan, 2011: 124). Ancak uzun süre aynı işte çalışıp herhangi bir terfi alamayan bireylerin ise örgüte karşı hissettikleri bağlılık azalabilir (Allen ve Meyer, 1993: 51).

Özetle, birbirinden farklı çalışma grupları üzerinde değişkenler arasındaki ilişkileri bulmak için yapılan çeşitli araştırmalarda birçok kişisel özelliğin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, örgütlerdeki bağlılık süreçlerine ilişkin herhangi bir modelde kişisel farklılıkların mutlaka dikkate alınması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Varoğlu, 1993: 36).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

3.4.2.1. İşin Niteliği

Düşük seviyede çalışanlar için kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992: 541).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

İşgörenin, işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolü ve bireyselden çok, gruplar içinde daha çok iş yapma, işe ilişkin geri bildirim, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede bağlılık sonucunu doğurmaktadır (Rossel, 1971; Wiener, 1982).

3.4.2.2. Yönetim

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma

derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Katılımcı, çalışanlara güvenen, değişime açık, yenilikçi yönetim tarzı, çalışanların beğenisini yaratan bir örgüt iklimi yaratarak olumlu davranışların sergilenmesine yol açar. Bu tür bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığın güçlenmesine neden olur. Diğer yandan, çalışanına güvenmeyen, aşırı merkezîyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiye azaltan bir tarz ise örgütsel bağlılığı güçsüzleştirir, hatta ortadan kaldıracaktır (Bakan, 2011: 147).

Üst yönetimden memnun olan çalışanların, söz konusu memnuniyetlerinden dolayı örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olacağına ilişkin araştırma bulgularına da ulaşılmıştır (Sager ve Johnston, 1989: 30-41).

3.4.2.3. Ücret

Birey ile örgüt arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır (Bakan, 2011: 140). Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73). Ücret, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Bu nedenle, ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olması öngörülmektedir. Ancak, bu tür bir öngörü için yeteri kadar deneysel destek yoktur (Varoğlu, 1993: 80)

Byington ve Johnson (1991)'un yaptığı bir çalışmada, ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülürken (İnce ve Gül, 2005: 73), diğer bir çalışmada Wallace (1995), işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst seviyede bağlılık ile sonuçlandığı ileri sürmüştür (Balay, 2000: 68). Bu sonuçların aksine Steers (1977), daha yüksek ödeme yapılan pozisyonların, örgütlerde mutlaka daha yüksek bağlılık yaratmadığını ortaya koymuştur (Varoğlu, 1993: 81).

Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne

kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73).

3.4.2.4. Örgüt Kültürü

Daft (2003)'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Kaya, 2008: 122). Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algılarını içerir (Balay, 2000: 142-143). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Jaivisarn, 2010; Singh, 2007; Mahal, 2009; Kaya, 2008).

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (DeCotiis ve Summers, 1987: 445-470).

3.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993: 19). Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütsel adalet kavramı, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Yöntemsel adalet ise, yönetimin verdiği kararların verilme sürecinin ve bunlara

ilişkin mekanizmaların işleyişindeki adaleti anlatmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77).

3.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Yapılan araştırmalar rol belirsizliği (Dubinsky ve Mattson, 1979; Zaccaro ve Dobbins, 1989; Johnston, Parasuraman, Futrell ve Black, 1990) ve rol çatışmasının (Dubinsky ve Mattson, 1979; Dubinsky ve Harrtley, 1986; Zaccaro ve Dobbins, 1989) örgütsel bağlılıkla ters yönlü bir ilişkisi olduğunu çıkarmıştır (Bakan, 2011: 154).

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Şencan, 2011: 23). Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok farklı talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır (Cengiz, 2001: 61). Rol çatışması, bireyde sorumluluk azalması, kendi içine çekilme, gerginlik ve strese neden olarak örgütten yavaş yavaş uzaklaşmasına neden olur (DeCotiis ve Summers, 1987).

Rol belirsizliği ise, çalışanlardan neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin aktarılmaması durumunda ortaya çıkmakta olup, çalışanın işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden istenen ve beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme ve anlayama düzeyini ortaya koyar (Bakan, 2011: 151). Rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001: 61). Bu durumda birey örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kendisinden hangi davranışların beklendiğini net bir şekilde bilemediğinden dolayı, üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığını düşünerek örgüte olan bağlılığı azalacaktır (Bakan, 2011: 154).

3.4.2.7. Takım Ruhu

Örgütler baş etmek zorunda oldukları ve gün geçtikçe çeşitlenen sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 80).

Örgütlerde bu düşünceyle oluşturulmuş takımların normları bireylerin tutum ve değerleriyle uyumlu ise, bireyin takıma ve dolayısıyla örgüte bağlılığı artacaktır. Örgütten çeşitli nedenlerden dolayı ayrılmayı düşündüğü zamanlarda dahi kendisini mutlu kılan takımdan kopmamak için örgütü değiştirmekten vazgeçecektir (Bakan, 2011: 185). Burada takım amaçları ile örgütsel amaçların uyum içinde bulunması önem kazanmaktadır. Eğer iki amaç arasında uyum söz konusu değilse, birey takıma bağlılık hissederken örgüte bağlılığı düşük düzeyde olabilecektir (Luthans, Baack ve Taylor, 1987: 219-236).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlar. Ayrıca takımın kararları işbirliği içinde almasından dolayı bireyin karar sürecine aktif olarak katılımını desteklemesinden dolayı örgütsel bağlılığı artmaktadır (İnce ve Gül, 2005; Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995; Leiter ve Maslach, 1988).

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

3.4.3.1. Alternatif İş Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör alternatif iş olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş olanakları sadece çalışanların kişisel yetenekleri değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör,

küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Örgütsel bağlılık literatüründe, alternatif iş olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği mevcuttur (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385-397).

Alternatif iş olanakları var ise, yaptığı işten veya çalışma ortamından hoşnut olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Alternatif iş olanağının olmadığı durumda ise, tüm bunlara rağmen birey örgütte kalmaya devam etmektedir (Benkhoff, 1997: 114-131).

Eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (Leong, Furnham ve Cooper, 1996: 1345-1361).

Ayrıca kriz dönemlerinde ekonominin daralması nedeniyle alternatif iş olanaklarının kısıtlanması da örgütsel bağlılığı arttıran bir faktördür (Kuzugüden, 2011: 92).

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

3.5.1. Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır (Bakan, 2011: 216). Bazı araştırmalarda (Porter vd., 1974; Mottaz, 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986; Penly ve Gould, 1988; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002) örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü bir doğrusal ilişki olduğu ileri sürülürken, bazı araştırmalarda (Steers, 1977; DeCotiis ve Summers, 1987; Wiener ve Vardi, 1980) zayıf bir ilişki olduğu hatta bazı araştırmalarda (Aryee ve Heng, 1990; Mathieu ve Zajac, 1990) ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

Örgüte gerek özdeşleşme gerekse ahlaki ve duygusal anlamda bağlılık duyan bireylerin diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterecekleri savunulmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmaları inceleyen Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların daha yoğun çalıştıkları ve daha iyi performans gösterdikleri bulgularına dikkati çekmişlerdir (Bakan, 2011: 217).

Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkiler (Brett, Cron ve Slocum, 1995: 263).

Örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişkinin varlığını ileri sürenler, bu ilişkinin amir ile çalışan arasındaki değer anlayışının bağdaşması durumunda güç kazanacağını belirtmişlerdir (Becker vd., 1996: 477). Yani amir performansa büyük önem veriyor ve performans ile ödül arasında asil bir ilişki kurabiliyor ise, birey amirine duyduğu bağlılık duygusundan dolayı yüksek performans gösterecektir (Bakan, 2011: 218).

Örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki bulunmadığını ileri sürenler, bireyin örgüte duyduğu bağlılıktan çok ekonomik şartlar, işsiz kalabilecek olmanın doğurduğu sosyal ve psikolojik baskı, alternatif iş olanaklarının bulunmaması gibi nedenlerle bireylerin yüksek performans göstereceklerini ifade etmişlerdir (Brett, Cron ve Slocum, 1995: 261-271).

3.5.2. Stres

Stres; sosyal, ruhsal, gelişimsel, psikolojik ve fizyolojik yönleri oldukça kapsamlı bir olgudur (Karahana, Gürpınar ve Özyürek, 2007: 27-44). İş stresi ise, işgörenleri duygusal ve fiziksel açıdan tehdit eden iş çevresinin özelliklerine karşı gösterilen bireysel tepki olarak ifade edilebilir (Jamal, 2005; Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Araştırmaların bir kısmında örgütsel bağlılık ile psikolojik, fiziksel ve iş stresi arasında negatif ilişki bulunmuştur (Begley ve Czajka, 1993; Jamal, 1990; Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Mowday ve arkadaşları, örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996: 1345-1361). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda, bağlılık duygusunun stresin memnuniyetsizliğe yol açmasını engeller yönde bir tampon görevi yapar (Begley ve Czajka, 1993: 552-556).

Reilly ve Orsak (1991) araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile stres bağımlı değişkenleri (iş stresi ve duygusal tükenmişlik gibi) arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılık duygusunun bireyde güven yaratarak çalışanı stresin ortaya çıkardığı maddi ve manevi olumsuz sonuçlardan koruduğu ileri sürülmüştür (Leong, Furnham ve Cooper, 1996; Suliman, 2002).

Mathieu ve Zajac ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-174).

Belli bir düzeye kadar olan stres, bireyi hedefine odaklar, motivasyonu yükseltir (Kırel, 2013: 146). Stres belirli ölçülerde normal, yararlı ve yaşam sürecinde gerekli bir durum olmakla birlikte zararlı olan ve genellikle stres terimi ile özdeşleştirilen yıkıcı stres işyerinde istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlardan bazıları; güdülenmenin kaybolması, devamsızlık, işten soğuma, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin düşmesi, kalitenin düşmesi, çalışanlarda şikâyetlerin artması, yaratıcılığın azalması, işten ayrılma isteği, çeşitli hastalıklar ve ölümdür (Pehlivan, 2010; Karahan, Gürpınar ve Özyürek, 2007; Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

3.5.3. Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma olduğu gibi çok güçlü olmadığına dair araştırmalar da mevcuttur (Angle ve Perry, 1981: 1-14). Ancak devamsızlık ile bağlılık arasında çok güçlü olması bile bir ilişki mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 96).

Örgütsel bağlılık ile çalışanların devamsızlıkları arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Rowden, 2000; Bennet ve Durkin, 2000; Jernigan, Beggs ve Kohut, 2002). Bazı araştırmalarda ise böyle bir ilişki bulunamamıştır (Angle ve Perry, 1981; Ivancevich, 1985).

Blau (1986) çalışmasında, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını ortaya koymuştur. Buna karşın Angle ve Perry (1981) örgütsel bağlılığın işgücü devir oranı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu, ancak devamsızlık ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ivancevich (1985), devamsızlığı belirleyen temel faktörün örgütsel bağlılık değil, önceki devamsızlık alışkanlıkları olduğunu ileri sürmüştür (Bakan, 2011: 233-234).

Meyer, Allen ve Smith (1993) yaptıkları araştırmada duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Bakan, 2011: 234).

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Oranı

Bir bireyin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişki içerisindedir (Angle ve Perry, 1981; Meyer vd., 2002; Blau, 1986; Cohen ve Hudecek, 1993). Güçlü bağlılık duygusuna sahip birey örgütte kalmaya ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olacağından dolayı, bu bireyin örgütten ayrılma isteğinde bulunamayacağı görüşü ileri sürülmektedir.

Yapılan çalışmalarda çalışanların büyük kısmında örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında benzer şekilde anlamlı ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Allen ve Meyer, 1996; Tett ve Meyer, 1993; Angle ve Perry, 1981; Koch ve Steers, 1978; Mowday, Steers ve Porter, 1979; İbicioğlu, 2000; Çakır, 2001). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise performansları yüksek, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetleri düşük düzeyde gerçekleşecektir (Ostroff, 1992).

Elemanlarını elinde tutmak isteyen firmalar, örgütsel bağlılığı artırıcı yönde çaba sarf etmelidirler. Bu bağlamda, işgören devir oranının yol açtığı yüksek maliyeti minimize edebilmek için birçok örgüt kariyer olanakları, finansal bonuslar, ücret artışları gibi çok sayıda güdüleyici iş faktörleri geliştirerek örgütsel bağlılığı ve işe devam etme oranını artırma yönünde uğraş vermektedir (Kaplan ve Ferris, 2001; Mallam, 1994; Lin ve Chang, 2005).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma çerçevesinde işletmedeki insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile; işletmedeki İKYU ile çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak ve bu konuda yapılmış araştırmalara katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İKYU ile literatürde yapılan araştırmaların ışığı altında; günümüzün artan rekabet ve hızlı değişim ortamında ancak insan kaynağının önemini kavrayan işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilecekleri ifade edilmiştir. Araştırmacılar tarafından işletmelerde etkili ve bilinçli olarak uygulanan İKYU'dan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların niteliklerinin(bilgi, beceri, deneyim vs.) yanısıra davranış, tutum, düşünce ve anlayışlarının geliştirildiği; performans değerlendirme faaliyetleri ile çalışanların etkinlik ve performansları ölçülerek çalışan ve işletme çıkarlarının uyumlaştırıldığı; ücret yönetimi ile nitelikli çalışanları işletmeye çekme, halen çalışanların ise örgüte bağlılıkları, iş memnuniyetleri ve performans düzeylerinin artırıldığı ifade edilmiştir.

İşletmelerde uygulanacak etkili ve bilinçli bir İKYU ile çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını sağlamak, işletmedeki genel etkinlik ve verimliliğini arttırarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma bağlamında, çalışanlar ve işletmeler için çok önemli etkileri ve sonuçları olan bu üç değişken arasındaki ilişkiler incelenecektir. Araştırmanın sonucu, mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılmış olması bakımından önemli olup, bu konuda daha önce işletmelerdeki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalara da katkı sağlayacaktır. Ayrıca işletme yöneticileri ve çalışanlara gerekli tedbirleri almalarına yardımcı olabilecektir.

4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.4.1. Kavramsal Çerçeve

Araştırmada insan kaynakları yönetim uygulamalarından; “eğitim ve geliştirme”, ”performans değerlendirme”, ve “ücret yönetimi” ile çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Eskişehir, Bozüyük/Bilecik ve Kemalpaşa/İzmir Organize Sanayi Bölgelerinde plastik ve seramik sanayinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerdeki mavi yakalı çalışanları kapsamaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise söz konusu illerde, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen üç ayrı işletmeden, gönüllü olarak anket uygulamasına katılan mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

4.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet sınırlılıkları ile çoğu işletmelerin bu tarz bilimsel çalışmalara müsaade etmemesi nedeniyle, 15 Mayıs-15 Ağustos 2014 tarihleri arasında söz konusu illerde belirtilen işletmelerde anket uygulamasına katılan çalışanlar ile sınırlı olmuştur.

4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri

İKY, bir örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırmak için düzenlenen faaliyetlerin bütünüdür (Ertürk, 2011: 5). İş tatmini, çalışanın işine karşı sahip olduğu olumlu duygulardır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 88). Örgütsel bağlılık ise; çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu doğrultuda yüksek çaba göstermesi ve üyeliğini devam ettirmesidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 311).

İşletmelerde verimlilik artışı ile sınırlı kaynaklar korunarak maliyetlerin düşürülmesine ve net karın yükselmesine katkıda bulunulabilir. Böylece bu rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilir ve bu sayede çalışanlar için daha iyi imkanlar yaratılabilir. Yaptıkları işten memnuniyet duyan ve çalıştıkları örgüte karşı bağlılık hisseden çalışanların, bireysel ve örgütsel performansları ile verimliliklerinin daha yüksek olduğu; aksi durumlarda iş tatminsizliği yaşayan ve kendini örgüte bağlı hissetmeyen çalışanların, işletmede artan işgücü devir oranına, devamsızlıklara, iş kazalarına ve ilave maliyetlere sebebiyet verdiği pek çok araştırmada ispatlanmıştır. Bu ve benzeri sebeplerden dolayı işletmelerdeki İKY faaliyetlerinin (uygulamalarının) çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediği konusunda bir ilişki kurulabilir.

Bu ilişkiye yönelik olarak araştırma ile ilgili hipotezlerin oluşturulmasında, literatürde insan kaynakları uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

Bu kapsamda Gürbüz (2011) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” isimli araştırmasında; çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 28 büyük ölçekli işletmedeki İKYU’nun bir bütün olarak, insan kaynakları departmanında çalışan insan kaynakları yöneticilerinin/uzmanlarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği, ancak “temin-geliştirme” İKY uygulamasının etkisinin diğer İKY uygulamalarına nazaran daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz ve Karahan (2011) “İKYU’nun Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma” isimli araştırmalarında; turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük ölçekli işletmedeki İKYU’nun bir bütün olarak, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, ancak “eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme” İKYU’nun çalışanların iş tatminleri üzerinde herhangi anlamlı bir etkileri olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Topçu (2006) ” İKU, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama“ isimli araştırmasında kamu ve özel bankalardaki İKYU’nun bir bütün olarak iş tatmini üzerinde etkisi olduğu, fakat İKYU’dan “eğitim uygulamaları, performans değerlendirme ile özendirme ve ödüllendirme” değişkenleri ile çalışanların iş tatminleri arasında herhangi bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Deniz (2006) “İKYU’nun Örgütsel Bağlılığa Etkisi” isimli araştırmasında ise; sağlık hizmeti sunan özel hastanelerdeki İKYU ile sağlık personelinin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Fakat İKYU ayrı ayrı değerlendirildiğinde “performans değerlendirme” ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı, “ücret yönetimi” ile örgütsel bağlılık arasında sınırlı bir ilişki, “eğitim” ile örgütsel bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Ayrıca Şencan (2011) “Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli araştırmasında; Karaca (2001) “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” isimli araştırmasında; Karahan (2009) “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği” isimli araştırmasında; çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir.

Söz konusu araştırmalarda ulaşılan sonuçların ışığı altında, bu araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

H1: İşletmedeki İKYU ile çalışanların iş tatminleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşletmedeki İKYU ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşletmedeki çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.5. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket İKYU, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve demografik özellikler olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Anket formu oluşturulurken literatür taraması yapılarak yaygın olarak referans alınan kaynaklardan, kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Ölçeklerde İngilizce kaynaklardan alınan ifadeler İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçeklerdeki soruları test etmek amacıyla, örneklemin özelliklerine uygun 16 kişiye pilot test uygulanarak yüzeysel geçerlilik, ifadelerin anlaşılabilirliği, anketin yapısı ve uzunluğu değerlendirilmiştir. Alınan geri bildirimlere göre,

anlam karmaşasına neden olan 1 soruda düzeltme yapılmış, 1 soru ise anket formundan çıkarılmıştır.

Bu araştırmada uygulanan anketin cevaplandırılmasında 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum.

4.4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.4.6.1. İKYU Ölçeği

Anketin birinci bölümü İKYU’dan “Eğitim ve Geliştirme (1-5 numaralı sorular)”, “Performans Değerlendirme (6-12 numaralı sorular)” ve “Ücret Yönetimi (13-17 numaralı sorular)” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu sorulardan;

1, 3, 4, 5, 7, 10 ve 11 numaralı sorular Snell ve Dean (1992) tarafından geliştirilen ve Haznedar’ın (2006) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri” adlı yüksek lisans tezinde kullandığı ölçekten uyarlanmıştır.

6, 12, ve 16 numaralı sorular Gürbüz ve Bekmezci’nin (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü” adlı makalesinde kullandığı ölçekten uyarlanmıştır.

13 numaralı soru Snell ve Dean (1992) tarafından geliştirilen ve Türen, Gökmen ve Tokmak’ın (2013) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü” adlı makalesinde kullandıkları ölçekten uyarlanmıştır.

8, 14, 15 ve 17 numaralı sorular Andersen (2000) tarafından geliştirilen ve Aray'ın (2008) "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı'nın Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri" adlı doktora tezinde kullandığı ölçekten uyarlanmıştır.

2 ve 9 numaralı sorular Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt (2001) ile Ahmad ve Schroeder (2003) tarafından geliştirilen ve Topçu'nun (2006) "İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde kullandığı ölçekten uyarlanmıştır.

4.4.6.2. İş Tatmini Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde iş tatmini ile ilgili 6 soru (35-40 numaralı sorular) ise Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous III'ün (1988) geliştirdiği ve Konakay ve Altaş'ın (2011) "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği" adlı makalesinde kullandıkları ölçekten uyarlanmıştır.

4.4.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde (18-34 numaralı sorular) Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında anket verileri SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketin güvenilirlik analizinde Cronbach

Alpha tekniğinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler(cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi) frekans analizi ile incelenmiştir. Yapılan normallik testleri sonucunda, verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Verilerin parametrik şartları taşımaması nedeniyle insan kaynakları yönetim uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler spearman korelasyon testi ile incelenerek çalışma tamamlanmıştır.

4.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi) sayısal ve yüzdesele dağılımlar olarak belirlenmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	172	83,1
Kadın	26	12,6
Belirtilmemiş	9	4,3
Toplam	207	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %83,1'nin cinsiyeti erkek iken %12,6'sı kadındır. Çalışanların %4,3'ü ise cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo 4: Yaş

Yaş	Sayı	Yüzde
25 ve altı	43	20,8
26-35 arası	78	37,7
36-45 arası	54	26,1
46-55 arası	19	9,1
56 ve üzeri	1	,5
Belirtilmemiş	12	5,8
Toplam	207	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %20,8'i 25 yaş ve altı, %37,7'si 26-35 yaş aralığında, %26,1'i 36-45 yaş aralığında, %9,2'si 46-55 yaş aralığında ve %0,5'i 56 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %5,8'i ise yaşını belirtmemiştir.

Tablo 5: Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlkokul	53	25,6
Ortaokul	27	13,0
Lise	83	40,1
Önlisans	12	5,8
Lisans	20	9,7
Belirtilmemiş	12	5,8
Toplam	207	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %25,6'sı ilkokul, %13,0'ı Ortaokul, %40,1'i Lise, %5,8'i Önlisans ve %9,7'si Lisans mezunudur. Çalışanların %5,8'i ise eğitim durumunu belirtmemiştir.

Tablo 6: Hizmet Süresi

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde
0-1 yıl	82	39,6
2-5 yıl	83	40,1
6-10 yıl	15	7,2
11-15 yıl	11	5,3
16-20 yıl	2	1,0
21 yıl ve üzeri	2	1,0
Belirtilmemiş	12	5,8
Toplam	207	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %39,6'sı 0-1 yıl, %40,1'i 2-5 yıl, %7,2'si 6-10 yıl, %5,3'ü 11-15 yıl, %1,0'ı 16-20 yıl ve %1,0'ı 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Çalışanların %5,8'i ise hizmet süresini belirtmemiştir.

4.5.2. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir ölçek benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar verir. Bir ölçeğin güvenirliliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. En yaygın kullanılan yöntem ise içsel tutarlılık kapsamında Cronbach Alpha değeridir. Bu değer 0 ile 1 arası değerler almakta ve 1'e yaklaştıkça tutarlılık artmaktadır (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 124-126).

Tablo 7: Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Eğitim ve Geliştirme	,883	5
Performans Değerlendirme	,898	7
Ücret Yönetimi	,922	5
İş Tatmini	,888	5
Duygusal Bağlılık	,759	6
Devam Bağlılığı	,796	5
Normatif Bağlılık	,907	5

Cronbach's Alpha değerinin kabul edilebilir olması için en az 0,70'in üzerinde bir değer olması arzu edilir (Altunışık vd., 2012: 126). Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin güvenilirliğini azaltan normatif bağlılık ölçeğinden bir soru (34 numaralı soru) ve iş tatmini ölçeğinden bir soru (39 numaralı soru) olmak üzere toplam iki adet soru anketten çıkarılmıştır. Sonuç olarak Tablo 8'de gösterilen değerler elde edilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

4.6.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü/şiddetini ölçmede yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu çalışmada veriler normal dağılmadığı için parametrik şartları taşımamış ve bu nedenle değişkenler arasında ilişki Spearman Korelasyon testi kullanılarak analiz edilmiştir. Korelasyon katsayısı (r) harfiyle gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Korelasyon katsayısı +1'e yaklaştıkça değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu gösterirken, -1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu anlamına gelmektedir.

Korelasyon katsayısının 0 olması durumunda değişkenler arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012: 228-233).

Tablo 8: Korelasyonlar

Değişkenler	İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları	1	,621**	,663**
İş Tatmini	,621**	1	,688**
Örgütsel Bağlılık	,663**	,688**	1

** Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren analiz sonuçları Tablo 9'da belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre;

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,621$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ile İş Tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,663$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,688$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Korelasyonlar (Alt Boyut)

Değişkenler	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	İş Tatmini	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Eğitim ve Geliştirme	1	,482**	,228**	,258**	,316**	-,016	,426**
Performans Değerlendirme	,482**	1	,720**	,612**	,583**	,076	,530**
Ücret Yönetimi	,228**	,720**	1	,613**	,643**	,095	,493**
İş Tatmini	,258**	,612**	,613**	1	,567**	,108	,636**
Duygusal Bağlılık	,316**	,583**	,643**	,567**	1	,001	,451**
Devam Bağlılığı	-,016	,076	,095	,108	,001	1	,044
Normatif Bağlılık	,426**	,530**	,493**	,636**	,451**	,044	1

** Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin alt boyutlarını ve İş Tatmini değişkenini içeren korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 10'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre;

Eğitim ve Geliştirme ile Performans Değerlendirme arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,482$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Eğitim ve Geliştirme ile Performans Değerlendirme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve Geliştirme ile Ücret Yönetimi arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,228$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Eğitim ve Geliştirme ile Ücret Yönetimi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve Geliştirme ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,258$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Eğitim ve Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gostermektedir.

Eğitim ve Geliştirme ile Duygusal Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,316$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Eğitim ve Geliştirme ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gostermektedir.

Eğitim ve Geliştirme ile Devam Bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı ($r=-0,016$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Eğitim ve Geliştirme ile Devam Bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını gostermektedir.

Eğitim ve Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,426$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Eğitim ve Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gostermektedir.

Performans Değerlendirme ile Ücret Yönetimi arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,720$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Performans Değerlendirme ile Ücret Yönetimi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gostermektedir.

Performans Değerlendirme ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,612$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Performans Değerlendirme ile İş Tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gostermektedir.

Performans Değerlendirme ile Duygusal Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,583$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Performans Değerlendirme ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gostermektedir.

Performans Değerlendirme ile Devam Bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,076$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01

anlamlılık düzeyinde; Performans Değerlendirme ile Devam Bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Performans Değerlendirme ile Normatif Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,530$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Performans Değerlendirme ile Normatif Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ücret Yönetimi ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,613$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Ücret Yönetimi ile İş Tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ücret Yönetimi ile Duygusal Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,643$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Performans Değerlendirme ile Duygusal Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ücret Yönetimi ile Devam Bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,095$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Ücret Yönetimi ile Devam Bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Ücret Yönetimi ile Normatif Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,493$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Ücret Yönetimi ile Normatif Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,001$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,451$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,567$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,044$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Devam Bağlılığı ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,108$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Devam Bağlılığı ile İş Tatmini arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Normatif Bağlılık ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0,636$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Normatif Bağlılık ile İş Tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kabul Edilen Hipotezler:

H1: İşletmedeki İKYU ile çalışanların iş tatminleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşletmedeki İKYU ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşletmedeki çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, işletmedeki insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilere göre yapılan istatistiksel analizler, araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir. Buna göre, bir bütün olarak işletmedeki insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları yönetim uygulamalarının etkin ve bilinçli şekilde uygulayan işletmelerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve işletmedeki tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Konu ile ilgili literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

İKYY değişkeninin alt boyutları (Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi uygulamalarının) daha önce yapılmış araştırma (Yılmaz ve Karahan'ın 2011; Absar, Azim, Balasundaram ve Akhter, 2010) sonuçlarına benzer şekilde birbirleri ile anlamlı ve olumlu ilişki içerisinde oldukları görülmüştür. Performans Değerlendirme ile Ücret Yönetimi arasındaki ilişki ($r=0,720$) en yüksek ilişki düzeyine sahip uygulamalardır. Buna göre; çalışanlar elde ettikleri maaş, ücret artışı ve primlerin, işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminden kaynaklandığını düşünüyor olabilirler.

İş Tatmini değişkeninin en yüksek korelasyona sahip olduğu İKY uygulaması Ücret Yönetimi ($r=0,613$) iken, en düşük ilişki düzeyine sahip İKY uygulaması Eğitim ve Geliştirme ($r=0,258$). Bu sonuçlara göre literatürde yapılan araştırmaların (Absar vd., 2010; Ting, 1997) sonuçlarına paralel olarak; çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan ücretin, bu işletmedeki çalışanlar tarafından da çok fazla önemsendiği görülmektedir. Ayrıca bazı araştırmalarda (Garcia, 2005) İş Tatmini ile Eğitim ve Geliştirme arasında yüksek derecede bir ilişki tespit edilirken; bazı araştırmalarda (Jeet ve Sayeeduzzafar, 2014; Gürbüz, 2011; Yılmaz ve

Karahan, 2011; Topçu, 2006) ise İş Tatmini ile Eğitim ve Geliştirme arasında bir ilişki olmadığı veya ilişki şiddetinin diğer İKY uygulamalarına nazaran görece düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonuçlarının kısa değil orta ve uzun vadede elde edilmesinden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

İKYU değişkeni ile Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

Duygusal Bağlılığın en yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu İKY uygulaması Ücret Yönetimi ($r=0,643$) iken, en düşük ilişki düzeyine sahip İKY uygulaması Eğitim ve Geliştirme ($r=0,316$). Ücretin, çalışanların gelirlerini ve hayat standartlarını belirleyen önemli bir faktör olduğu ve bu araştırmanın asgari ücret alan mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, literatürde yapılan araştırmalara (Zaitouni, Swelha ve Sherif., 2011; Lamba ve Choudhary, 2013; Gellatly, Hunter, Currie ve Irving, 2009) paralel olarak bu işletmelerde de ücret, çalışanların duygusal bağlılığını artırdığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini potansiyeli yükselten bir araçtan çok, kendilerine verilen ilave bir yük olarak görebildikleri için Eğitim ve Geliştirme ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişki şiddetinin görece düşük olduğu değerlendirilmektedir.

Normatif Bağlılığın en yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu İKY uygulaması Performans Değerlendirme ($r=0,530$) iken en düşük ilişki düzeyine sahip İKY uygulaması Eğitim ve Geliştirme ($r=0,426$). Imran ve Ahmed'in (2012) araştırmasının aksine; işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanların etkinliğini açık, şeffaf ve objektif şekilde ölçerek işletmede eşit ve adil bir ücret politikasının uygulanmasına neden olduğu, böylece çalışanların normatif bağlılığını daha fazla yükselttiği tespit edilmiştir. Diğer yandan Scheible ve Bastos (2013) araştırmasına benzer şekilde Normatif Bağlılık ile Eğitim ve Geliştirme arasında görece düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Devam Bağlılığı ise literatürde yapılan araştırma (Gellatly vd., 2009; Zaitouni, Swelha ve Sherif., 2011) sonuçlarına paralel olarak, herhangi bir İKYU ile ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buna göre, çalışanların aynı koşullarda bölgede başka işletmelerde iş bulabileceklerini düşündükleri için İKYU ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı düşünülmektedir.

İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişki incelediğinde; İş Tatmininin en yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu örgütsel bağlılık boyutu Normatif Bağlılık ($r=0,636$) iken Devam Bağlılığı ile herhangi bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür ($r=0,108$). Buna göre Altaş ve Çekmecelioğlu'nun (2007) yaptığı araştırma sonucuna paralel olarak; işletmeye karşı Normatif ve Duygusal olarak bağlı olan çalışanlar işlerine karşı daha fazla memnuniyet duydukları ve daha fazla performans gösterdikleri, devam bağlılığı olan çalışanların ise işlerinden memnuniyet duymadıkları, daha iyi koşullarda başka bir işletme bulmaları halinde işyerini bırakacağı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak; İKYU'nun çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırdığı görülmüştür. Bu sonuç; işletmelerde etkin ve sistemli olarak uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların niteliklerinin(bilgi, beceri, deneyim vs.) yanısıra davranış, tutum, düşünce ve anlayışlarının geliştirilmesi; performans değerlendirme faaliyetleri ile çalışanların etkinlik ve performanslarının objektif şekilde ölçülerek çalışan ve işletme çıkarlarının uyumlaştırılması; eşit ve adil ücret yönetimi ile nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının sağlanarak, işletmenin genel etkinlik ve verimliliğinin yükseltmesine katkıda bulunması bakımından önemlidir.

Bu çalışma, İKYU'dan Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi uygulamaları seçilerek gerçekleştirilmiş olup gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı İKYU belirlenerek bunların iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkileri incelenebilir.

Yine gelecekte yapılacak araştırmalarda, İKYU'nun örgütsel vatandaşlık davranışı, firma performansı, işten ayrılma niyeti, örgüt iklimi gibi diğeri bireysel ve örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri incelenebilir.

Ayrıca farklı sektörlerdeki çalışanlara uygulanarak yapılacak çalışmalar, İKYU ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri analiz eden araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

Absar, Mir Mohammed Nurul, Azim, Mohammed Tahlil, Balasundaram,

Nimalathasan ve Akhter, Sadia (2010). "Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh", *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Science Series*, C: 62, No: 2, s. 31-42.

Acar, Ahmet Cevat (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Ahmad, Soheli ve Schroeder, Roger G. (2003). "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", *Journal of Operations Management*, C: 21, No: 1, s. 19-43.

Akıncı, Zeki (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 2, No: 4, s. 1-25.

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C: 63, No: 1, s. 1-18.

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*, C: 26, No: 1, s. 46-91.

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1996). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, C: 49, No: 3, s. 252-276.

Altaş, Sabiha Sevinç ve Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2007). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C: 7, No: 28, s. 47-57.

Altunışık, Remzi, Çoşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Alvi, Shafiq A. ve Ahmed, Syed W. (1987). "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study", *Human Relations*, C: 40, No: 5, s. 267-280.

Andersen, Arthur (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Çeviren: Faruk Türkoğlu, Hazırlayan: Açıl Sezen, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

Angle, Harold L. ve Perry, James L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, C: 26, No: 1, s. 1-14.

Aray, Selin Toy (2008). "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı'nın Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Armstrong, Michael (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th Edition, Kogan Page Limited, London.

Arnold, Hugh J. ve Feldman, Daniel C. (1986). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.

Aryee, Samuel ve Heng, Lau Joo (1990). "A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model", *Work and Occupations*, C: 17, No: 2, s. 229-239.

Awamleh, Nail A. H. K. (1996). "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study", *Journal of Management Development*, C: 15, No: 5, s. 65-74.

Aşık, Nuran Akşit (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, s. 31-51.

Ataay, İsmail Durak (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 235, İstanbul.

Atan, Özlem (1994). “*Organizasyonlarda Yönetenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu*”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

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

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, İbrahim Ethem (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Basım Yayım, Ankara.

Bayraktaroğlu, Serkan (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya Dağıtım Yayım, Sakarya.

Bayram, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59 (Ekim-Aralık), s: 125-139.

Baysal, Ayşe Can (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.

Becker, Howard Saul (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, C: 66, No: 1, s. 32-40.

Becker, Thomas E., Billings, Robert. S., Eveleth, Daniel. M. ve Gilbert, Nicole L. (1996). “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, *Academy of Management Journal*, C: 39, No: 2, s. 464-482.

Begley, Thomas M. ve Czajka, Joseph M. (1993). “Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on the Job Satisfaction, Intent to Quit and Health Following Organizational Change”, *Journal of Applied Psychology*, C: 78, No: 4, s. 552-556.

Benkhoff, Birgit (1997). "Disentangling Organizational Comitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy", *Personnel Review*, C: 26, No: 1/2, s. 114-131.

Benligiray, Serap (2007). *Ücret Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Benligiray, Serap (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi (Ünite 1)*, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus, s. 2-33, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2900, Eskişehir.

Bennet, Haydn ve Durkin, Mark (2000). "The Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study", *Journal of Managerial Psychology*, C: 15, No: 2, s. 126-147.

Bingöl, Dursun (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Blau, Gary J. (1986). "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, C: 12, No: 4, s. 577-584.

Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C: 44, No: 511, s. 55-74.

Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 9, No: 1, s: 1-18.

Brett, Joan F., Cron, William L. ve Slocum, John W. (1995). "Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance", *Academy of Management Journal*, C: 38, No: 1, s. 261-271.

Budak, Gülay (1999). *İşletmeyi Başarıya Ulaştıran Yol*, İzmir Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 61, İzmir.

Byington, J. Ralph ve Johnson, James G. (1991). "Influences on Turnover of Internal Auditors", *Internal Auditing (Fall)*, C: 7, No: 2, s. 3-10.

Can, Halil, Aşan, Öznur ve Aydın, Eren Miski (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Canman, A. Doğan (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİ Yayınları, Yayın No: 260, Ankara.

Cengiz, Aytül Ayşe (2001). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ceylan, Adnan (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayını, Yayın No: 2, Gebze.

Chen, Zhen Xiong ve Francesco, Anne Marie (2003). "The Relationship Between the Three-Components of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, C: 62, No: 3, s. 490-516.

Cheng, Yuqiu ve Stockdale, Margaret S. (2003). "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior*, C: 62, No: 3, s. 465-489.

Cingöz, Ayşe (2006). "Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen Örgütlerde Çalışan İş Görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama", Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Cohen, Aaron (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, C: 13, No: 6, s. 539-558.

Cohen, Aaron ve Hudecek, Nadine (1993). "Organizational Commitment-Turnover Relationship Across Occupational Groups", *Group and Organization Management*, C: 18, No: 2, s. 188-213.

Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Çarıkçı, İlker Hüseyin ve Oksay, Aygen (2004). “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 9, No: 2, s. 157-172.

Çiftçi, Birgül (2010). *Performans Değerlemesi (Bölüm 7), Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: Uğur Dolgun, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Çöl, Güner (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 6, No: 2, s. 4-11.

Daft, Richard L. (1993). *Management*, 3rd Edition, The Dryden Press, Orlando.

Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Davis, Keith (1982). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Çeviren: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul.

Davis, Keith ve Newstrom, John W. (1989). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw Hill Book Company, New York.

DeCotiis, Thomas A. ve Summers, Timothy P. (1987). “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, *Human Relations*, C: 40, No: 7, s. 445-470.

Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Deniz, Yasemin (2006). *“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Dessler, Gary (1980). *Human Behavior, Improving Performance at Work*, Reston Publishing Company, Virginia.

Diverrez, Jean (1981). *L'Appreciation du Personel*, Troisieme Edition, Entreprise Moderne d'Edition, Paris.

Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 29, s. 37-61.

Dubinsky, Alan J. ve Mattson, Bruce E. (1979). "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople", *Journal of Retailing*, C: 55, No: 4, s. 70-86.

Dubinsky, Alan J. ve Hartley, Steven W. (1986). "A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, C: 14, No: 1, s. 36-46.

Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 6, No: 2, s. 210-219.

Edgar, Fiona and Greare, Alan (2005). "HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-Different Results" *Personnel Review*, C: 34, No: 5, s. 534-549.

Eğimli, Ayşen Temel (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 23, No: 3, s. 35-53.

Emmert, Mark A. ve Taher, Walled A. (1992). "Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement", *American Review of Public Administration*, C: 22, No: 1, s. 37-48.

Erdil, Oya (1998). "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya.

Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 266, İstanbul.

Eren, Erol (1989). *Yönetim Psikolojisi*, Yön Ajans, İstanbul.

Eren, Erol (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ergun, Turgay (1975). "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", *TODAİE Yayınları*, C: 8, No: 4, s. 97-106.

Eroğlu, Feyzullah (1998). *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, Ankara.

Erol, Vedat (1998). "*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*", İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Feldman, Daniel C. ve Arnold, Hugh J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizational*, McGraw-Hill Book Company, Auckland.

Ferecov, Rakif (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, Bakü.

Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fındıkçı, İlhami (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fitzgerald, William K. (1994). "The Perpetual Quest for Renewal", *Personnel Journal*, C: 73, No: 3, s. 93-94.

Gallie, Duncan ve White, Michael R. M. (1993). *Employee Commitment and the Skills Revolution, First Findings from the Employment in Britain Survey*, Policy Studies Institute Publishing, London.

Garcia, Mercedes Ubeda (2005). "Training and Business Performance: The Spanish Case", *International Journal of Human Resource Management*, C: 16, No: 9, s.1691-1710.

Gellatly, Ian R., Hunter, Karen H., Currie, Luanne G. ve Irving, P. Gregory (2009). "HRM Practices and Organizational Commitment Profiles", *The International Journal of Human Resource Management*, C: 20, No: 4, s. 869-884.

Gedik, Tarık, Akyüz, Kadri Cemil ve Batu, Canberk (2009). "Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)", *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, C: 9, No: 1, s. 1-11.

Geyik, Mahmut (2000). "*Kobilerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uygulaması)*", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gilbert, Jacqueline A. ve Ivancevich, John M. (1999). "A Re-Examination of Organizational Commitment", *Journal of Social Behavior & Personality*, C: 14, No: 3, s. 385-397.

Gözen, Emine Dağdeviren (2007). "*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*", Ankara Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Grusky, Oscar (1966). "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, C: 10, No: 4, s. 488-503.

Guest, David E. (1998). *Beyond HRM: Commitment and the Contract Culture, Human Resource Management: The New Agenda*, Editör: P. R. Sparrow ve M. Marchington, Financial Times/Pitman Publishing, London.

Guetzkow, Harold (1995). *Multiple Loyalties: Theoretical Approach to a Problem in International Organizations*, Princeton University Press, New Jersey.

Gül, Hasan (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış*, C: 2, No: 1, s. 37-56.

Gül, Hasan ve Oktay, Ercan (2009). "Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama", *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, s. 223-238.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Gültekin, Fikret (2009). "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 23, s. 147-158.

Gür, Durali (2006). "Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama", Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gürbüz, Sait (2011). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 23, s. 421-432.

Gürbüz, Sait ve Bekmezci, Mustafa (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 41, No: 2, s. 189-213.

Hammer, Michael ve Champy, James (1994). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, 2. Baskı, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

Harvey, Donald F. ve Bowin, Robert Bruce (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Prentice Hall, New Jersey.

Haznedar, Berrin (2006). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri", Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Herzberg, Frederick (1965). "The Motivation to Work Among Finnish Supervisors", *Personnel Psychology*, C: 18, No: 4, s. 393-402.

Hofer, Charles W. ve Schendel, Dan (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., Minnesota.

- Hoppock, Robert (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Alutto, Joseph A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, C: 17, No: 4, s. 555-573.
- Hussey, David E. (1996). "Management Training: A Key Tool for Strategy Implementation", *Strategic Change*, C: 5, No: 5, s. 263-274.
- Huselid, Mark A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, C:38, No: 3, s. 635-672.
- Imran, Asma ve Ahmed, Dr. Mehboob (2012). "Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Study Among Service Sector Employees in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, C: 4, No: 2, s. 81-90.
- İbicioğlu, Hasan (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 15, No: 1, s. 13-22.
- İbicioğlu, Hasan (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma)*, Fakülte Kitabevi, Isparta.
- İlsev, Arzu (1997). "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Ivancevich, John M. (1985). "Predicting Absenteeism from Prior Absence and Work Attitudes", *The Academy of Management Journal*, C: 28, No: 1, s. 219-228.
- Jaivisarn, Valaya (2010). "How Organizational Culture of Japanese Multinationals in Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees' Organizational Commitment", *Journal of International Business and Economics*, C: 10, No: 1, s. 106-120.

Jamal, Muhammed. (2005). "Burnout Among Canadian and Chinese Employees: A Cross Cultural Study", *European Management Review*, C: 2, No: 3, s. 224-230.

Jeet, Vikram ve Sayeeduzzafar, Dr. (2014)."A Study of HRM Practices and its Impact on Employees Job Satisfaction in Private Sector Banks: A Case Study of HDFC Bank" *International Journal of Advance Research in computer Science and Management Studies*, C: 2, No: 1, s. 62-68.

Jernigan, I. Edward, Beggs, Joyce M. ve Kohut, Gary F. (2002). "Dimension of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type", *Journal of Managerial Psychology*, C: 17, No: 7, s. 564-579.

Johnston, Mark W., Parasuraman, A Parsu, Futrell, Charles M. ve Black, William C. (1990). "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, C: 27, No: 3, s. 333-344.

Kağnıcıoğlu, Celal Hakan (2011). *Performans Yönetim Sisteminin Kurulması (Ünite 2)*, *Performans ve Ücret Yönetimi*, Editör: Serap Benligiray, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1935, Eskişehir.

Kanter, Rosabeth Moss (1968). "Commitment and Social Organizations: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, C: 33, No: 4, s. 499-517.

Kaplan, David M. ve Ferris, Gerald R. (2001). "Fairness Perceptions of Employee Promotion Systems: A Two-Study Investigation of Antecedents and Mediators", *Journal of Applied Social Psychology*, C: 31, No: 6, s. 1204-1222.

Karaca, Samuray (Baytok) (2001). "*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*", Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karahan, Atila (2009) "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, s. 421-432.

Karahan, Atila, Gürpınar, Koray ve Özyürek, Pakize (2007). "Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İli Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 3, No: 1, s. 27-44.

Karaman, Filiz ve Altunoğlu, Ali Ender (2007). "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C: 14, No: 1, s. 109-120.

Kaya, Harun (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, Yayın No: 155, s. 119-143.

Keleş, Hatice Necla Çelik (2006). "*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*", Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Keser, Aşkın (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 11, No: 1, s. 100-119.

Kırel, Çiğdem Ayşe (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 28, No: 2, s. 115-136.

Kırel, Çiğdem Ayşe (2013). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi (Ünite 6), Örgütsel Davranış*, Editör: Ayşe Çiğdem Kırel ve Ozan Ağlargoöz, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1804, Eskişehir.

Koch, James L. ve Steers, Richard M. (1978). "Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Employees", *Journal of Vocational Behavior*, C: 12, No: 1, s. 119-128.

Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Konakay, Gönül ve Atlas, Sabiha Sevinç (2011). "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği", *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, C: 13, No: 2, s. 35-71.

Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, David M. ve Sapienza, Harry J. (1995). "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, C: 38, No: 1, s. 60-84.

Kuzugüden, Özcan (2011). "*Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*", Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Köksal, Ülker A. (1968). "Yönetimde Moral ve İtibak", *Amme İdaresi Dergisi*, C: 1, No: 3-4, s. 15-22.

Lamba, Shruti ve Choudhary, Nirmala (2013). "Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees", *International Journal of Advancements in Research & Technology*, C: 2, No: 4, s. 407-423.

Lawler, Edward E. ve Porter, Lyman W. (1967). "The Effect Of Performance On Job Satisfaction", *Industrial Relations*, C: 7, No: 1, s. 20-28,

Leiter, Michael P. ve Maslach, Christina (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, C: 9, No: 4, s. 297-308.

- Leong, C. S., Furnham, Adrian ve Cooper, Cary L. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, C: 49, No: 10, s. 1345-1361.
- Lin, Shu-chin ve Chang, Jung-nung (2005). "Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employees", *Mobility Personnel Review*, C: 34, No: 3, s. 331-353.
- Locke, Edwin A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Editör: M. D. Dunnette, s. 1297-1349, Rand McNally, Chicago.
- Loscocco, Karyn A. (1990). "Relations to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", *Work and Occupations*, C: 17, No: 2, s. 152-177.
- Luthans, Fred, Baack, Donald ve Taylor, Lew (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, C: 40, No: 4, s. 219-236.
- Luthans, Fred (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Mahal, Prabhjot Kaur (2009). "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", *The IUP Journal of Management Research*, C: 8, No: 10, s. 38-51.
- Mallam, Ugbo (1994). "A National Research Study on Factors Influencing Faculty Turnover at Selected Nigerian Colleges of Technology Polytechnics", *Higher Education*, C: 27, No: 2, s. 229-238.
- Martin, Peter ve Nicholls, John (1987). *Creating a Committed Work-Force*, IPM, London.
- Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, C: 108, No: 2, s. 171-194.
- Matrunola, Paula (1996). "Is There a Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism?", *Journal of Advanced Nursing*, C: 23, No: 4, s. 827-834.

Mercer, David (1997), "Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction", *School Leadership and Management*, C: 17, No: 1, s. 57-68.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C: 1, No: 1, s. 61-89.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications, California.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. ve Smith, Catherine A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, C: 78, No: 4, s. 538-552.

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne ve Topolnytsky, Laryssa (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, C: 61, No: 1, s. 20-52.

Miner, John B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill Int, New York.

Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky W. (1989). *Organizational Behavior*, Houghton and Mifflin Company, Boston.

Morris, James ve Sherman, J. Daniel (1981). "Generalizability of Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, C: 24, No: 3, s. 512-526.

Morrow, Paula C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, C: 8, No: 3, s. 486-500.

Morrow, Paula C., McElroy, James C. ve Blum, Michael (1988). "Work Commitment Among Department of Transportation Employees", *Review of Public Personnel Administration*, C: 8, No: 3, s. 96-104.

Mottaz, Clifford J. (1986). "An Analysis of the Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", *Journal of Vocational Behavior*, C: 28, No: 3, s. 214-228.

Mottaz, Clifford J. (1987). "Age and Work Satisfaction", *Work and Occupations*, C: 14, No: 3, s. 389-408.

Mottaz, Clifford J. (1989). "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, C: 30, No: 1, s. 143-158.

Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter, Lyman W., (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, C: 14, No: 2, s. 224-247.

Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter, Lyman W., (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

Neale, Margeret A. ve Northcraft, Gregory B. (1990), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago.

Nijhof, Wim J., De Jong, Margriet J. ve Beukhof, Gijs (1998). "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, C: 22, No: 6, s. 243-248.

Noe, Raymond Andrew, Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry A., Wright, Patrick M. (2007). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, McGraw Hill, USA.

Oliver, Nick (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, C: 63, No: 1, s. 19-31.

O'Reilly, Charles A. ve Caldwell, David F. (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, C: 26, No: 4, s. 597-616.

O'Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, C: 71, No: 3, s. 492-499.

Organ, Dennis W. ve Hammer, W. Clay (1982). *Organizational Behavior*, Business Publications, Texas.

Ostroff, Cheri (1992). "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, C: 77, No: 6, s. 963-974.

Ostroff, Cheri ve Kozlowski, Steve W. J. (1992). "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, C: 45, No: 4, s. 849-874.

Özçelik, Ayşe Oya (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Özçelik, Ayşe Oya (2013). *Eğitim ve Geliştirme (Bölüm 4)*, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapsamı, Tanımı, Amaçları ve İşlevleri*, Nobel Kitabevi, Adana.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem Ayşe (2001). *Örgütsel Davranış*, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Yayın No: 149, Eskişehir.

Özkalp, Enver (2013). *Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini (Ünite 3)*, *Örgütsel Davranış*, Editör: Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargöz, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1804, Eskişehir.

Özler, Derya Ergun (2013). *Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi (Ünite 5)*, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: Ramazan Geylan ve Hatice Zümrüt Tonus, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2900, Eskişehir.

Öztekin, Zafer Savaş (2008). “*Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Pehlivan, İnayet (1991). “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C: 24, No: 2, s. 791-802.

Penly, Larry E. ve Gould, Sam (1988). “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 9, No: 1, s. 43-59.

Popoola, Sunday O. (2006). “Personel Factors Affecting Organizational Commitment of Records Management Personnel in Nigerian State Universities”, *Ife Psychologia*, C: 14, No: 1, s. 183-197.

Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T. ve Boulian, Paul V. (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, C: 59, No: 5, s. 603-609.

Randall, Donna M. (1987). “Commitment and Organizations: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, C: 12, No: 1, s. 460-471.

Ready, Douglas A. (1995). “Educating the Survivors”, *Journal of Business Strategy*, C: 16, No: 2, s. 28-37.

Reichers, Arnon E. (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, C: 10, No: 3, s. 465-476.

Reilly, Nora P. ve Orsak, Charles L. (1991). “A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing”, *Journal of Vocational Behavior*, C: 39, No: 3, s. 311-330.

Robbins, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, ETAM Basım Yayım A.Ş., Eskişehir.

Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

Rogg, Kirk L., Schmidt, David B., Shull, Carla ve Schmitt, Neal (2001). "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction", *Journal of Management*, C: 27, No: 4, s. 431-449.

Rossel, R. D. (1971). "Required Labor Commitment, Organizational Adaptation and Leadership Orientation", *Administrative Science Quarterly*, C: 16, No: 3, s. 316-320.

Rowden, Robert W. (2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *The Leadership and Organization Development Journal*, C: 21, No: 1, s. 30-35.

Rusbult, Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen ve Mainous III, Arch G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, C: 31, No: 3, s. 599-627.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Sager, Jeffrey K. ve Johnston, Mark W. (1989). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, C: 9, No: 1, s. 30-41.

Salancik, Gerand R. (1977). *Commitment and the Control of Organization Behavior and Blief*, *New Directions in Organization Behavior*, Illionis St.Clair Pres, Chicago.

Sarıkaya, Muammer (2002). "İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi", Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Saruhan, Şadi Can ve Yıldız Müge Leyla (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Scheible, Alba Couto Falcao ve Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt (2013). "An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment", *Brazilian Administration Review*, C: 10, No: 1, s. 57-76.

Schein, Edgar H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, Çeviren: M. Tosun, TODAİE Yayınları, Yayın No: 173, s. 65-67.

Schuler, Randall S. ve Jackson Susan E., (2005). "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Revue Mering*, C: 16, No: 1, s. 11-35.

Schuler, Randall S. (1998). *Managing Human Resources*, South Western Publishing Company, Cincinnati.

Schultz, Duane P. ve Schultz, Sydney Ellen (1990). *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 5th Edition, Mcmillian, New York.

Serinkan, Celalettin (2010). *İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi (Ünite 5 ve 8)*, Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Uğur Dolgun, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Sertçe, Selahattin (2003). "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma", İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sheldon, Mary E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, C: 16, No: 2, s. 143-150.

Sherman, Arthur W. ve Bohlander, George W. (1992). *Managing Human Resources*, South-Western Publishers, USA.

Singh, Kavita (2007). "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", *Journal of Business Economics and Management*, C: 8, No: 1, s. 29-67.

Smith, Patricia Cain, Kendall, Lorne M. ve Hulin, Charles L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*, Rand Mc Nally, Chicago.

Snell, Scott A. ve Dean, James W. Jr. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal*, C: 35, No: 3, s. 467-504.

Soysal, Abdullah ve Tan, Mehmet (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 6, No: 2, s. 45-63.

Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, California.

Steers, Richard M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, C: 22, No: 1, s. 46-56.

Stone, Raymond J. (2005). *Human Resource Management*, 5th Edition, John Wiley & Sons, Australia.

Storey, John (2007). *Human Resource Management*, 3rd Edition, Thomson Learning, London.

Suliman, Abubakr M. T. (2002). "Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship", *Journal of Management Development*, C: 21, No: 3, s. 170-183.

Swales, Stephen (2002). "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, C: 4, No: 2, s. 155-178.

Şencan, M. Nazlı Sevgi (2011). “*Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci Tahir ve Çelik, Adnan (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 3. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.

Şimşek, M. Şerif ve Öge, H. Serdar (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Tekin, Ahmet (2002). “*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)*”, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Telimen, Osman (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No:292/519, İstanbul.

Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Tett, Robert P. ve Meyer, John P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, C: 46, No: 2, s. 259-293.

Ting, Yuan (1997). “Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees”, *Public Personnel Management*, C: 26, No: 3, s. 313-334.

Topçu, Demet (2006). “*İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Torun, Ebubekir (2007). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*”, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Turhan, Esra (2013). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme (Ünite 1)*, Editör: Ali Şimşek ve Hatice Zümrüt Tonus, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2501, Eskişehir.

Türen, Ufuk, Gökmen, Yunus ve Tokmak, İsmail (2013). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, C: 4, No:4, s. 103-129.

Uygur, Akyay (2004). "Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili Şubelerine Yönelik Alan Araştırması", Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Varoğlu, Demet (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Vecchio, Robert P. (2006). *Organizational Behavior*, 6th Edition, Thomson South-Western, Ohio.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York.

Wallace, Jean E. (1995). "Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm", *Social Forces*, C: 7, No: 3, s. 811-839.

Wasti, S. Arzu (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 401-410.

Wasti, S. Arzu (2002). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, C: 26, No: 5, s. 525-550.

Wasti, S. Arzu (2005). "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcome", *Journal of Vocational Behavior*, C: 67, No: 2, s. 290-308.

Werther, William B. ve Davis, Keith (1993). *Human Resources and Personnel Management*, 4th Edition, Mc Graw Hill, New York.

Wiener, Yoash (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, C: 7, No: 3, s. 418-428.

Wiener, Yoash ve Vardi, Yoav (1980). "Relationship Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, C: 26, No: 1, s. 81-96.

Witt, L. Alan (1993). "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The moderating Effect of Occupational Identification", *Journal of Business Research*, C: 26, No: 1, s. 17-30.

Wright, Patrick M. (1998). "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, C: 8, No: 3, s. 187-191.

Yammarino Francis J. ve Dubinsky Alan J. (1987). "On Job Satisfaction: It's the Relationships That Count", *The Journal of Risk and Insurance*, C: 54, No: 4, s. 804-809.

Yapraklı, Şükrü ve Yılmaz, Mustafa Kemal (2007). "Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 21, No: 1, s. 155-182.

Yıldız, Ebru (2014). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C: 11, No: 41, s. 215-236.

Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atila (2011). "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin

Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:13, No: 3, s. 95-118.

Yüksel, Öznur (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Zaccaro, Stephen J. ve Dobbins, Gregory H. (1989). "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multi-Level Attachments", *Journal of Organizational Behavior*, C: 10, No: 3, s. 267-273.

Zaitouni, Michael, Swelha, Nabeel N. ve Sherif, Adil El (2011). "The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait", *International Journal of Business and Management*, C:6, No: 6, s. 108-123.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&quid=TDK.GTS.525be2c56b2402.03206677, 14 Ekim 2014.

<http://www.latin-dictionary.net/search/latin/satis>, 14 Ekim 2014.

EK-1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalında devam etmekte olan “İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” isimli yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Anket kapsamında vereceğiniz yanıtlar sizin yukarıda belirtilen konular hakkındaki düşüncelerinizi içerecek olup doğru veya yanlış yanıt bulunmayacaktır. Bu yüzden verilen soruları eksiksiz ve samimi biçimde değerlendirmeniz çalışmanın bilimselliğini ve güvenilirliğini doğrudan etkileyecektir. Anket sadece bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Bu yüzden **isim ve firma bildirmeniz beklenmemektedir.**

Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İbrahim RENÇBER
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutuya düşüncenizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerinde sistemli olarak çalışan bir eğitim ve geliştirme süreci mevcuttur.					
2	Uygulanan eğitimler, çalışanların bilgi ve becerilerini artırması yönünden tatmin edici sonuçlar doğurmuştur.					
3	Eğitim ve geliştirme büyük önceliğe sahiptir					
4	Çalışanların katıldıkları eğitim konuları çeşitlidir					
5	Çalışanların tümüne işletmeye katkı sağlayacak şekilde eğitim imkânı verilir.					
6	İşyerinde etkin ve adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
7	Performans standartları oldukça iyi belirlenmiştir.					
8	Çalışanların performans sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme uygulamaları yeterlidir.					
9	Performans değerlendirme sistemi çalışanların gelişimine katkıda bulunur.					
10	Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar performans değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır.					
11	Performans iyileştirme uygulamaları yeterlidir.					
12	Performans değerlendirme sistemi yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir.					

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutuya düşüncenizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
13	Aynı sektörde yer alan firmalarla karşılaştırıldığında ücretler yeterlidir.					
14	Yaptığım iş ile karşılaştırdığımda maaşımı yeterli buluyorum.					
15	Ücretlendirme politikalarına dayanak oluşturan tarafsız ölçütler yeterlidir.					
16	İşyerindeki ücret politikası adil ve eşit şekilde uygulanmaktadır.					
17	Çalışanların ücret artışlarına ilişkin uygulamalar yeterlidir.					
18	Çalışma hayatımın geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni mutlu eder.					
19	Bu işyerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
20	Bu işyerine güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
21	Bu işyerine kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
22	Bu işyerinde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
23	Bu işyerinin benim için kişisel (özel) bir anlamı vardır.					
24	Şu anda, bu işyerinde kalmak benim için bir istekten çok bir mecburiyettir.					
25	Şu anda, istesem bile bu işyerinden ayrılmam benim için çok zordur.					
26	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
27	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
28	Bu işyerinden ayrılacak olursam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
29	Menfaatime olsa bile, bu işyerinden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
30	Bu işyerinden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
31	Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.					
32	Bu işyerinden hemen ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı yükümlülük hissediyorum.					
33	Bu işyerine çok şey borçluyum.					
34	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
35	Şu andaki işim hayalimdeki işe uyuyor.					
36	Şu andaki işim işe girdiğim zamanki bu işle ilgili beklentilerime uyuyor.					
37	Yaptığım işi seviyorum.					

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutuya düşüncenizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
38	Yaptığım işi başkasına tavsiye ederim.					
39	Şimdiki aklım olsaydı başka bir iş seçerdim.					
40	İşim, tüm koşullarını düşündüğümde beni memnun ediyor.					

41. Cinsiyetiniz:

Bay () Bayan ()

42. Yaşınız:

25 ve altı () 26-35 ()
 36-45 () 46-55 ()
 56 ve üzeri ()

43. Eğitim Durumunuz:

İlkokul () Ortaokul ()
 Lise () Önlisans ()
 Lisans () Lisansüstü ()

44. Şu An Çalıştığınız İşyerindeki Hizmet Süreniz:

0-1 yıl () 2-5 yıl ()
 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

