

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
TUĞBA AVCI

GAZİANTEP- 2017

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
TUĞBA AVCI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. TUBA BÜYÜKBEŞE

GAZİANTEP- 2017

KABUL VE ONAY

Tuğba AVCI tarafından hazırlanan “**İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Bağlılığın Etkisi**” başlıklı bu çalışma **06/09/2017** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ
(Üye)

Yrd. Doç. Dr. Şükriye Gül REİS
(Üye)



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım. **06/09/2017**

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 06/09/2017

Tuğba AVCI



ÖNSÖZ

Tez konusu belirlememde ve tez çalışmamın her aşamasında benden deneyimlerini esirgemeyen, sürekli olarak yardım eden tez danışmanım Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye, Tez çalışmam süresince benden desteklerini esirgemeyen Öğr.Gör Hüseyin Aslan ve Öğr.Gör Bülent Yıldız Hocama, aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Gaziantep, 2017

Tuğba AVCI



ÖZET

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırmaktır. Bu amaçla Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiş olup; analiz neticesi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık



ABSTRACT

The aim of this research is to find out the effect of the human resources practices on the organisational commitment. In this regard, the data sets which were taken with survey method from four and five stars hotels staff within Gaziantep province have been analysed through the structural equation modelling system, as a result of the analyse, it has been derived that the human resources practices effect the organizational commitment and emotional commitment continuity commitment and normative commitment as sub-dimension of organizational commitment as meaningful in positive manner.

Keywords: Human resource practices , organisational commitment

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	2

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI.....	3
2.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi	3
2.2. İnsan Kaynaklarının Önemi	4
2.3. İnsan Kaynakları Amacı.....	9
2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları	11
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	13
2.4.2. İş Analizi	13
2.4.3. İş Gören Bulma ve Seçme	14

2.4.4. Öğrenme ve Geliştirme	15
2.4.5. İletişim.....	16
2.4.6. Geri Bildirim	17
2.4.7. Takım Çalışması.....	18
2.4.8. Kariyer Planlaması	18
2.4.9. Performans Değerleme ve Ödüllendirme	21
2.4.10. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi.....	23
2.4.11.Endüstri İlişkiler	25
2.4.12. İş Güvenliği ve İş Sağlığı	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	27
3.1.Örgütsel Bağlılık	27
3.2.Örgütsel Bağlılığın Faydaları	28
3.3.Örgütsel Bağlılık Araştırmasının Kökleri	29
3.3.1.Becker'in (1960) Örgütsel Bağlılık Yan Fayda Teorisi.....	38
3.3.2.Etzioni'nin (1961) Örgütsel Bağlılığın Üç Formu Modeli	38
3.3.3.Grusky'nin (1966) Kariyer Hareketliliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ampirik Çalışması.....	38
3.3.4.Kanter'in Üç Formlu Bağlılık Modeli (1968).....	39
3.3.5.Hall, Schneider ve Nygren'in (1970) Örgütsel Kimlik Konsepti	39
3.3.6.Sheldon'ın (1971) Yatırımlar ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ampirik Çalışması.....	40
3.3.7.Hrebiniak ve Alutto'nun (1972) Bilişsel Süreklilik İndeksi	40
3.3.8.Buchanan'ın (1974) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği	40
3.3.9.Wiener ve Gechman'ın (1977) Bağlılığının Ölçülmesine Yönelik Davranışsal Yaklaşım.....	40
3.3.10.Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ)	41
3.3.11.Meyer ve Allen'ın (1991) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	42
3.4.İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsek Bağlılık Üzerindeki Etkise İlişkin Literatür Taraması	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	45
4.1.Araştırma Modeli	45
4.2.Araştırmanın Hipotezleri.....	46
4.3.Araştırmanın Ölçekleri.....	49
4.4.Evren ve Örneklem.....	50
4.5.Veri Toplama Aracı.....	50

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	51
5.1.Demografik Bulgular.....	51
5.2.İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	54
5.3.İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	57
5.4.İnsan Kaynakları Uygulamaları İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	61
5.5.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	63
5.6.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	64
5.7.Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
5.8.Güvenilirlik Analizi.....	67
5.9.Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	69
5.10.Cinsiyet Değişkeni t Testi	70
5.11.Medeni Durum Değişkeni t Testi	72
5.12.Toplam Sektör Tecrübesi t Testi	75
5.13.Gelir Değişkeni T Testi	77
5.14.Yaş Değişkeni Anova Testi.....	79
5.15.Eğitim Değişkeni Anova Testi	81
5.16.Toplam Mesleki Tecrübe Anova Testi.....	82
5.17.Yapısal Eşitlik Modeli 1.....	85
5.18.Yapısal Eşitlik Modeli 2.....	87

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 96

KAYNAKÇA 99

EKLER..... 109

Ek1. Anket Formu 109



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel bağlılık Literatür Tablosu	33
Tablo 2. Cinsiyet Bilgileri	51
Tablo 3. Medeni Durum Bilgileri	51
Tablo 4. Yaş Bilgileri	52
Tablo 5. Eğitim Durumu Bilgileri	52
Tablo 6. Çalışılan Pozisyon	53
Tablo 7. Toplam Sektör Tecrübesi	53
Tablo 8. Mevcut Çalışılan Otel Tecrübesi	54
Tablo 9. Aylık Gelir.....	54
Tablo 10. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin KMO ve Bartlett Değerleri	55
Tablo 11. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	56
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kabul Değerleri	59
Tablo 13. İKU Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	61
Tablo 14. İKU İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri	62
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Değerleri	63
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	64
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	65
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	67
Tablo 19. Güvenilirlik Analizi.....	68
Tablo 20. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	69
Tablo 21. Cinsiyet Değişkeni t Testi	70
Tablo 22. Medeni Durum t Testi	73
Tablo 23. Otel Tecrübesi t Testi	75
Tablo 24. Gelir Değişkeni t Testi	77
Tablo 25. Yaş Anova Testi	79
Tablo 26. Eğitim Anova	81
Tablo 27. Toplam Mesleki Tecrübe Anova.....	83
Tablo 28. Yapısal Model 1 Uyum İyiliği Değerleri	86
Tablo 29. Yapısal Model 1 Regresyon Ağırlıkları	86
Tablo 30. Yapısal Model 2 Uyum İyiliği Değerleri	88
Tablo 31. Yapısal Model 2 Regresyon Ağırlıkları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. İK döngüsü.....	4
Şekil 2. İK Uygulamalarının Firma Performansına Etkisi.....	8
Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesi	10
Şekil 4. Rekabete dayalı kullanılan İK uygulamaları	12
Şekil 5. İş Analizi ve Temel Unsurları.....	14
Şekil 6. İK Yönetiminde Roller	20
Şekil 7. Genel Kariyer Aşamaları	21
Şekil 8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	28
Şekil 9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması	30
Şekil 10. Örgütsel Bağlılık Çevre İlişkisi	32
Şekil 11. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı	42
Şekil 12. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	43
Şekil 13. İnsan Kaynakları Uygulamaları Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	60
Şekil 14. İnsan Kaynakları Uygulamaları İkinci Düzey DFA	62
Şekil 15. Örgütsel Bağlılık Birinci Düzey DFA	65
Şekil 16. Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA	66
Şekil 17. Yapısal Eşitlik Modeli	85
Şekil 18. Yapısal Eşitlik Modeli 2	87

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	:	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
AR-GE	:	Araştırma ve Geliştirme
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	:	İyilik Uyum İndeksi
İK	:	İnsan Kaynakları
NFI	:	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TLI	:	Normlaştırılmamış Uyum İndeksi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde dünyanın küresel bir köye dönüşmesi nedeniyle, dünyanın bir ucunda üretilen ürün diğer ucunda rahat bir şekilde satılır hale gelmiştir. Müşterilerin satın almak istedikleri ürünlerle ilgili birçok alternatife sahip olması nedeniyle işletmeler; rakipleri karşısında fark yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek zorunda kalmışlardır. Üretimsektörü için geçerli olan bu koşul artık hizmet sektörü içinde geçerlidir. Fransa’da bir otelde konaklayan müşteri Türkiye’deki otellerden de aynı konaklama şartlarını ve sunulan hizmette aynı kaliteyi beklemektedir. Çünkü globalleşme neticesinde müşterilerin gözünde otelcilik sektörü için bir hizmet kalitesi algısı oluşmaktadır. İmalat sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe de en önemli unsur çalışan işgücüdür. Hatta hizmet sektöründe çalışan istihdamının daha fazla olması nedeni ile personel daha da büyük önem taşımaktadır. Müşterilere sunulan hizmet kalitesinde rakiplerle aynı düzeyi sağlamak ve hatta onları geçebilmek için oteller gerek işe alım aşamasında gerek iş süreci eğitim, kariyer olanakları, ücretlendirme gibi konularda gerekli hassasiyeti göstermelidir. Çalışanlara yapılacak olan yatırımın müşterilere yapılmış bir yatırım olduğu bilincine sahip olmalıdırlar. Yani rekabet edebilirlik bakımından insan kaynakları uygulamaları oteller için hayati öneme sahip olmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, otel çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttıracaktır İş görenlerin, çalıştıkları otellere olan bağlılıklarının artması hem verimliliklerini hem de sundukları hizmet kalitesini arttıracaktır. İş gören verimliliğinin ve hizmet kalitesinin artmasıyla müşteri memnuniyeti sağlanacak, otel işletmelerinin karlılığı, verimliliği ve rekabet gücü artacaktır.

Bu doğrultuda çalışmada; Gaziantep’te faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri insan kaynakları uygulamalarının, iş görenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Bu çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren otel çalışanlarından elde edilen veriler ile otellerdeki insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu çalışmada ortaya konulan problem cümlesi “insan kaynakları uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler mi?” şeklindedir.

1.1.2. Alt Problemler

Bu çalışmanın alt problemleri insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılığın otel çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi, sektör tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerince gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının, iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmeler açısından çağımızın en önemli sermayesi insandır. Firmalar insan kaynakları uygulamalarını etkin olarak kullanarak çalışanlarını örgüte bağlı hale getirmelidirler. Bu nedenle yapılan bu çalışma literatüre ve iş dünyasına önemli katkılar sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları.

Bu çalışmada otel çalışanlarının ölçme araçlarına samimi ve doğru cevap verdiği; otel çalışanlarına uygulanan anket ile otellerin insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında bilgiler edinildiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

•Araştırmadaki çalışma alanını Gaziantep'teki otel çalışanları oluşturmuştur. Bu nedenle araştırma, belirli bir ildeki çalışanların görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir. Araştırma farklı illerde uygulandığında farklı sonuçların alınması muhtemeldir.

•Değişkenler kuramsal kısımda açıklanacak olan olgularla ve uygulanacak olan anketlerdeki soruların boyutlarıyla sınırlandırılacaktır.

•Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilecek anket soruları ile sınırlandırılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

2.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları işletmelerde faaliyet gösteren ya da gösterecek durumda olan insan varlığıdır. Bir işletme, amaçlarına ulaşma noktasında rolleri belirlenmiş ve birlikte çalışan insanlardan oluşmaktadır. İşletme yöneticisinin görevi işletmeyi amaçlarına taşıırken tüm işletme kaynaklarını en etkili şekilde yönetmektir. İnsan kaynakları da etkili şekilde kullanılması yani yönetilmesi gereken bu kaynaklara dahil ve hatta en önemlisidir denilebilir. En genel ifadeyle insan kaynakları yönetimi de işletme ve çalışanlar arasındaki etkileşimi şekillendiren karar ve eylemlerdir (Armstrong, 2006:175).

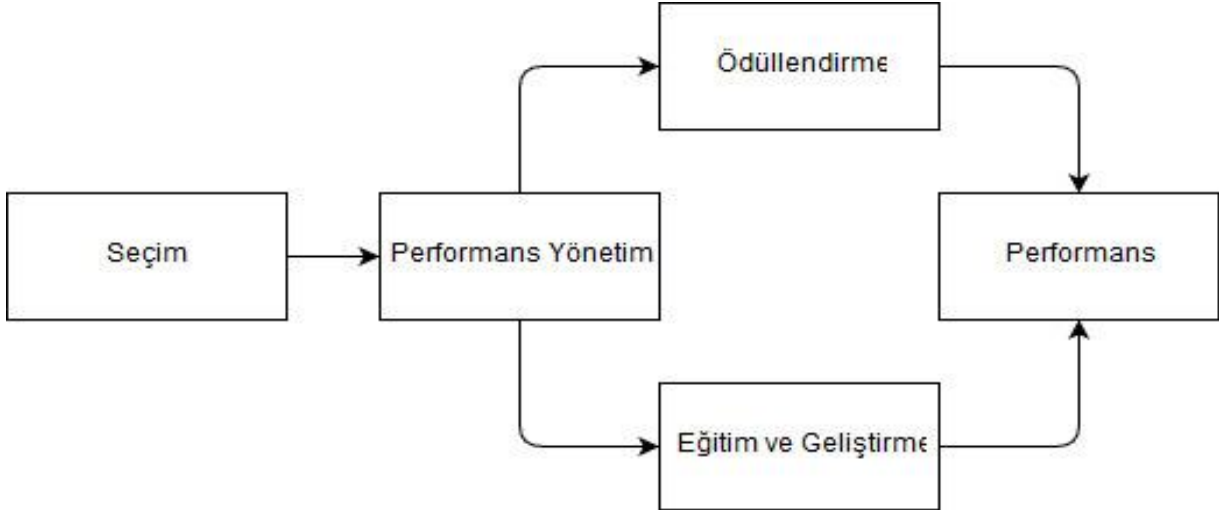
Son yıllarda işletmelerde insan unsurunun önemi üzerinde eskisine oranla daha fazla durulmaya başlanmıştır. İşletmeler için insan kaynağı; hem amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin kendisini oluşturan çalışanlar hem de işletme dışında her zaman faydalanılabilecek olan insanları ifade etmektedir(Dessler, 2013:4).

Bu kaynak, bir işletmenin günümüz yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması için en önemli kaynaklardan birisidir. Çünkü insan kaynağı taklit edilemez niteliktedir, ikamesi imkânsızdır, işletmenin sosyal sermayesini oluşturur ve temini çok zor ve uzun süreçler sonucu olduğu gibi kaybedilmesi de yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Delaney ve Huselid, 1996:949).

Günümüzde insan kaynakları uygulamalarının a) Rekabetçi ve globalçevrede cevap verebilir, b) İşletmede ki stratejik planlar açısından sorunsuz, c) Tüm departman yöneticilerinin iş birliğine uyumlu, d) Verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri, çalışanların işletme süreçlerine katılımı ve iş gücü esnekliği gibi konulara odaklanabilmesi gerekmektedir (Bernardin, 2002:3).

İnsan kaynakları, genelde insanların akıllarında işe alma ve personelin seçildiği bir departman olarak kalsa da aslında işe alınma sürecinden önce başlayıp işe alınıp işteki performansının değerlendirilmesi, işletmedeki iş eğitimi, iş planlaması ve ücretlendirilmesine kadar tüm faaliyetleri kapsayan çok yönlü bir disiplindir. Bu durum genel olarak Şekil 1’de özetlenmiştir. Şekil 1’de görüleceği üzere İK döngüsü, personel seçimi ile başlamakta, personelin performans yönetimi ile devam etmekte, performans yönetimi sonucu ödüllendirme ve/veya

eğitim kararı verilmekte ve bu durum performans ile neticelenmektedir. Bu dđngü s¼reklilik arz etmektedir.



Şekil 1. İK dđng¼s¼

Kaynak: Fombrun, Tichy ve Devanna, (1984) dan aktaran Armstrong, 2006: 6.

2.2. İnsan Kaynaklarının Önemi

İnsan kaynakları, çalışanların seçilmesi, işe alınması ve yönetilmesi süreçlerini içermesi hasebiyle bütün işletmeyi ilgilendiren bir alandır. İşçilerin doğru yönlendirilmesi insan kaynakları departmanının çıktılarından birisidir. Bu nedenle işletme içerisindeki bütün departman yöneticileri az da olsa insan kaynakları yönetimi becerisi gösterebilmelidir (Armstrong, 2006: 6).

Daha detaylı olarak insan kaynakları yönetimi: çalışanların işe alınması, eğitimi, tazminatları, iletişimleri, yönetilmeleri ve organizasyonun geliştirilmesi gibi konular üzerinde durmaktadır. Bir işletmenin çalışanları, iş gücünü oluşturan bireyler veya personeli o işletmenin insan kaynağı olarak tanımlanır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi işletmenin bu en önemli kaynağının etkin ve verimli kullanılması ile ilgili politikaları-stratejileri formüle etme ve uygulama sorumluluğu-yükümlülüğüdür (Gubman, 1996: 33).

İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımından, departmanın bir organizasyonda çok önemli olduğu açıktır. İnsan kaynakları yönetimi departmanı, bir işletmenin başarısını veya başarısızlığını belirler. Bir işletmede mantıklı amaçlar belirleyip, ulaşılabilir hedeflere doğru işletmeyi taşımak insan kaynaklarının doğru planlanması ve yönetilmesi ile mümkündür. Ve bu da insan kaynaklarının işletmelerin başarısı için itici güç ve ana direk olduğunu göstermektedir. Bir işletme çok çeşitli finansal kaynaklara, “know-how”a sahip olabilir ama bunları efektif

bir şekilde kullanabilecek bir insan kaynağına sahip değilse varlığını sürdürmek o işletme için imkânsız hale gelecektir (Johnston, 1996:47).

Bir işletme milyonlarca dolarlık binaya, teçhizata, nakde sahip olabilir ama bunu yönetecek insan kaynağı yoksa o işletme aslında yok demektir. Bunun anlamı şudur; insan kaynakları bir işletmeyi “işletme” yapan şeydir. Bu da insan kaynaklarının bir işletme, bir kuruluş, bir organizasyon veya departman için neden önemli olduğunu temel olarak açıklamaktadır. Bir işletmenin itibarını oluşturan da yükselten de düşüren veya yok eden de insan kaynağıdır. Bu sebepler insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu ne derece doğru kurgulanması ve kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Armstrong, 2006:7).

İşletmenin, satış ve pazarlama, muhasebe ve finans, üretim, AR-GE gibi bütüncül bölümler insan kaynakları bölümüne bağlıdır. Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin stratejisi, işletmenin beşerî sermayesine yapılan yatırım getirilerini en üst düzeye çıkarmak ve işletmenin insan kaynaklarına yönelik finansal risklerini en aza indirmektir. İnsan kaynakları, işletmede, yetkin ve kalifiye insanlar atayarak bunu elde etmeyi amaçlamaktadır (Gubman, 1996:34).

Günümüzde insan kaynakları konusunda işletmeler çok ciddi beceriler elde etmiş bulunmaktadır. Bu becerilere sahip bir insan kaynakları departmanı gelecekte karşılaşılabileceği sorunları öngörerek ihtiyatlı tedbirler almakta ve sorun ne olursa olsun yüzleşmekten çekinmemektedir. İşletmeler hedeflerine ulaşılabilirlik için insan kaynakları yönetimi kapsamında, işgücünün gereksinimlerini etik, yasal ve sosyal olarak dikkate almak zorundadırlar. Böylece tüm iş gücünün, iş süreçlerini desteklemesini sağlayabilir ve işletmeler lehine çıktı elde edebilirler (Johnston, 1996:48).

İşletmeler insanın kendileri için önemini anladıklarından beri ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitelerini her bir sürecinde insana yönelik olarak artırmayı amaçlamaya başladılar. Zira insan, işletmenin hem ürün ve hizmetleri üretirken kullandığı kaynağı hemde ürettiği bu ürün ve hizmetleri satarken muhatap olduğu kaynağı idi. Kaliteyi artırarak pazarda rekabet edebilmenin en temel enstrümanlarından birisi de yeni teknolojiyi işletme süreçlerine entegre etmektir. Bu yeni teknolojinin entegrasyonunu ve devamında kullanımını gerçekleştirecek olan ise bizzat insan kaynağıdır. Eğer insan kaynağı bu konuda yeterli bilgi, beceri ve esnekliğe sahip olursa bütün işletme fonksiyonlarına faydaya dönüştürülen yeni bilgiyi yani teknolojiyi adapte edebilir ve işletmeyi rakiplerinin çok önünde bir konuma taşıyarak süreklilik konusunda gelişim sağlayabilir. Bütün mesele sürdürülebilir rekabet açısından hayati önem taşıyan bu sihirli kavramın yani teknolojinin işletme süreçlerine sağlıklı bir şekilde entegre

edilmesidir ki bu da sadece ve sadece insan kaynağı sayesinde olmaktadır (Gubman, 1996:36).

İnsan kaynakları departmanlarındaki büyüme işletmelerin entelektüel sermayeleri içinde oldukça önemlidir. Yeni istihdam edilen personel beraberinde yeni bilgiyi ve teknolojiyi de getirmektedir. Örneğin otomotiv sektöründe başarılı olmak isteyen bir firma insan kaynakları departmanı açısından bakıldığında kaliteli, örgütsel bağlılığı olan, teknoloji ve yeniliklere adaptasyon konusunda beceri geliştirmiş esnek düşünceli çalışanlar işe almak zorundadır (Armstrong, 2006:15).

İşletme organizasyonunun iyi derecede sağlanması ve belirtilen hedeflere zamanında ulaşılması için iyi organize olmuş bir insan kaynakları departmanı gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi, sadece belirli insanları işe almak değil; aynı zamanda çalışanlar arası iletişimin ve çalışanların koordinasyonunun en etkili şekilde sağlanması demektir. Böylece çalışma koşulları sürekli güncellenerek ve iyileştirilerek çalışanların işletmeye olan bağlılığı artırılacak, iş devir oranı düşürülerek işe alma, eğitim vb. insan kaynakları giderleri de düşürülecektir (Gubman, 1996:36).

İnsan kaynakları alanında çalışan pek çok akademisyen, araştırmacı ve uzmanın görüşüne göre başarılı ve sürdürülebilir bir işletmenin omurgasını insan kaynakları departmanı oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanları işe alma, eğitime ve kariyerlerini yönetme konusunda bir uzmanın işletmede bulunmaması bu kişilere göre işletmenin kısa bir süre içerisinde yaşamını yitirmesine sebep olacaktır. İnsan kaynakları departmanı aracılığıyla edinilen tecrübe çalışanların şimdi ve gelecekte neler yapacağını tahmin edilebilmesini ve proaktif davranılarak karşılaşılabilecek her durumla ilgili önlem alınmasını sağlamaktadır. Bu durum yerel veya sektörel baz da değil global düzeyde böyledir (Reece ve Brandt, 2006:25).

İşletmeler başarılı olabilmek için insan kaynaklarını politikalarını doğru seçmeli ve bu politikalara bağlı prosedürleri sağlıklı işleterek etkililiklerini gözlemlemelidir (Armstrong, 2006:18).

İnsan kaynakları yönetimi yeni çalışanlar alınmadan önce iş analizi yapılması açısından önemlidir. Diğer işletme fonksiyonlarının da desteğiyle işletme için gerekli çalışanların sayısı, vasıfları vb. değişkenleri tespit eder. Böylece düzgün görev dağılımı yapılarak optimum organizasyon yapısının oluşturulmasını sağlar. Yani işletmedeki herhangi bir pozisyonun işletme açısından önemi ve o pozisyonun en iyi kimin tarafından doldurulabileceği insan kaynakları departmanının bilebileceği konulardır. İnsan kaynakları departmanı, işletmenin

gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışanları ve bu çalışanların işletme performansını ve rekabet gücünü ne kadar etkileyeceğini bilir. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisindeki personel hareketliliği açısından da önemlidir. Terfiler, departmanlar arası yatay ve dikey personel hareketliliklerinin düzgün sağlanması, işletme verimliliğini etkilemektedir. Bütün bunlar insan kaynakları departmanının, işletmenin bütün paydaşlarının tatmini için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir (Green, 1999: 9).

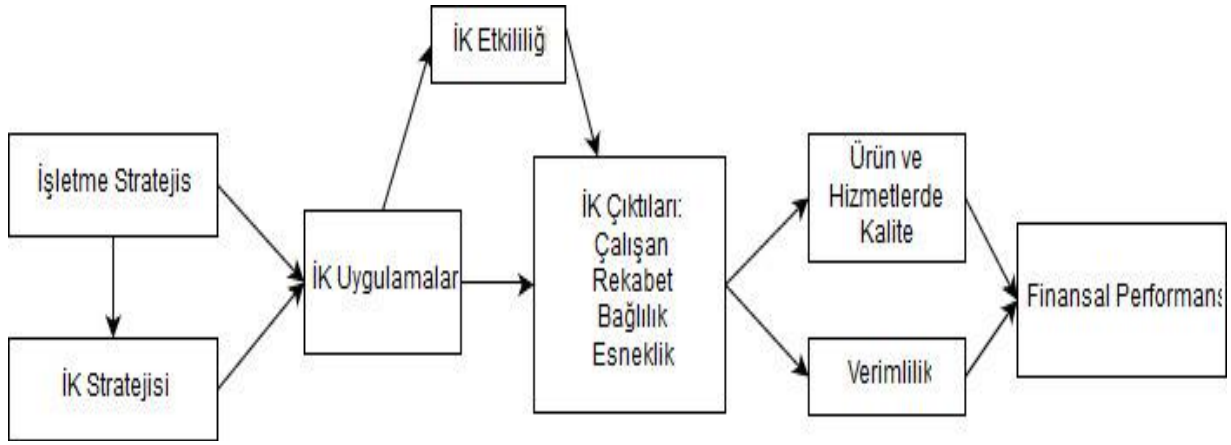
İnsan kaynakları departmanı aynı zamanda personelin motivasyonunun sağlanması ve bu konudaki eksikliklerin giderilmesini de sağlar. Böylece işletme, insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak fonksiyonlar arası iletişimi de en üst düzeye çıkaran bir organizasyon yapısının tasarlamayı da başarabilecektir (Solomon, 1993: 54).

İşletmelerde sağlıklı bir yönetimden bahsedilebilmesi için bütün işletme fonksiyonlarını kapsayan bir koordinasyon anlayışının bulunması gerekmektedir. İnsan kaynakları bu koordinasyon anlayışının merkezinde bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi bütün işletme kaynaklarını kullanabilen en temel kaynak insan kaynağıdır.

İK departmanı çalışma şartlarının düzenlenmesinin ve çalışanların güvenliğinin sağlanmasının önemini farkındadır. Yaralanmış veya hasta olmuş personel işletme süreçlerinin aksaması ve verilen taahhütlerin zamanında yerine getirilememesi demektir. Ve bu da hem mevcut müşterilerin hem de potansiyel müşterilerin işletmeden uzaklaşmasına sebep olur (Green, 1999:11).

Sağlıklı bir insanın her zaman verimli ve üretken olduğuna inanılmaktadır. Sağlıklı bir çalışan demek kaliteli ürün ve hizmetler demektir. Dolayısıyla artan satışlar ve karlar yani kazanç demektir. İnsan kaynakları departmanı işletme adına ilgili sağlık kuruluşları ve sigorta acenteleriyle irtibata geçerek çalışanlarının güvenliğini sağlar. Bu da insan kaynaklarının önemini ortaya koyan başka bir durumdur (Rossiter, 1996:45; Solomon, 1993: 54).

Bir işletmede yer alan bu tür sağlık ve güvenlik prosedürleri, çalışanları korumakta ve güvence altına almaktadır. İnsan kaynakları departmanı ayrıca işçi sendikaları gibi dış çevre unsurlarıyla da iletişim halinde çalışmasını sürdürmektedir. Böylece çalışma yeri standartları vb. konularda çalışanlara gerekli desteği verebilmektedir. Ayrıca, işyerinde meydana gelebilecek suiistimal, hırsızlık, cinsel taciz ve diğer türde kötüye kullanım gibi durumları da ele alır. Departman, işletmedeki tüm çalışanlar arasında iş birliği, ekip çalışması ve paylaşılan bir misyon ve vizyon duygusu geliştirir, iyi koordine edilmiş bir iletişim sistemi geliştirerek bunu destekler (Solomon, 1993:54).



Şekil 2. İK Uygulamalarının Firma Performansına Etkisi

Kaynak: Guest, Michie, Sheehan, Conway ve Metochi, (2000)'den aktaran Armstrong, 2006: 23.

2006:45).Örneğin çalışanlara verilecek bir ödülle ilgili karar mercii insan kaynakları departmanıdır. Çünkü her departman kendi çalışanını tanımakta diğer departmanlardaki çalışanların performansları ilgili bilgi sahibi olamamaktadır. Bütün bu bilgilere vakıf olan ve değerlendirme işini en iyi yapabilecek olan departman insan kaynakları departmanıdır. Verilecek olan ödüller çalışanların daha iyi motive olmasını sağlar. Daha iyi motivasyon daha yüksek performansı beraberinde getirir. Bu da işletme karının artması ve imajının yükselmesi anlamına gelmektedir (Dessler, 2013:15).

İnsan kaynakları departmanının diğer bir hayati rolü de çalışanların eğitimidir. Yani çalışanların işyeri bilgilerinin ve becerilerinin geliştirilmesidir. İnsan kaynakları departmanı işletme içerisindeki her bir işçinin eğitim ihtiyaçlarını bilmek zorundadır. Bu ihtiyaçların karşılanması çalışanların morallerini yükseltecek ve motivasyonlarını artıracak eğitim programları düzenler(Dessler, 2013:242).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içi departmanlar arası iletişimi koordine ettiği gibi işletmenin dış çevresiyle olan ilişkisini de belli ölçüde düzenlemektedir. Bu sayede insan kaynakları yönetimi anlayışı aslında bütün dünyada işletme süreçlerine olan bakış açısını değiştirmiştir(Johnston, 1996: 47). İnsan kaynakları uzmanları, kitle iletişiminin gelişmesi, yeni iletişim teknolojileri, toplumsal farkındalık düzeyini artırması vb. tüm konularda işletmelere esneklik sağlayarak yeni durum ve konuma adaptasyon süreçlerinin kolaylaştırılması gibi çok önemli bir görev üstlenmektedirler. Müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak değişen çevrede hayatta kalmayı amaçlayan işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmesindeki çıkış noktası işletmelerin insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi anlayışıdır. Bunu sağlayacak departman da insan kaynakları departmanıdır(Rossiter, 1996:33).

İnsan kaynakları uygulamalarının aynı zamanda firma performansına da olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu etki Şekil 2’de görülmektedir. Şekil 2’de görüleceği üzere işletmenin stratejisi, işletmedeki İK stratejisini etkilemekte hem işletmenin genel stratejisi hem de İK stratejisi İK uygulamalarını etkilemektedir. İşletmelerin İK uygulamaları ise İK etiğini belirlemektedir. İK uygulamaların ise aynı zamanda çalışanlar, işletme rekabeti, çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Bu olumlu etkiler ise firmaların ürün ve hizmet kalitesi ile verimliliklerini artırmaktadır. Kalite ve verimlilikteki artış ise doğrudan firma performansını artırmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin en temel 2 amacı vardır. Bunlardan birincisi insan ihtiyaçlarını karşılamaktır. Burada ihtiyaçları karşılanan insan çalışan, karşılanan ihtiyaç ise iş ile ilgili tatmin ve gelişimdir. İnsan kaynakları yönetiminin en temel ikinci amacı, işletmenin strateji ve hedefleri doğrultusunda sahip olduğu insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanmaktır (Barutçugil, 2004: 37; Werther, 1996: 9).

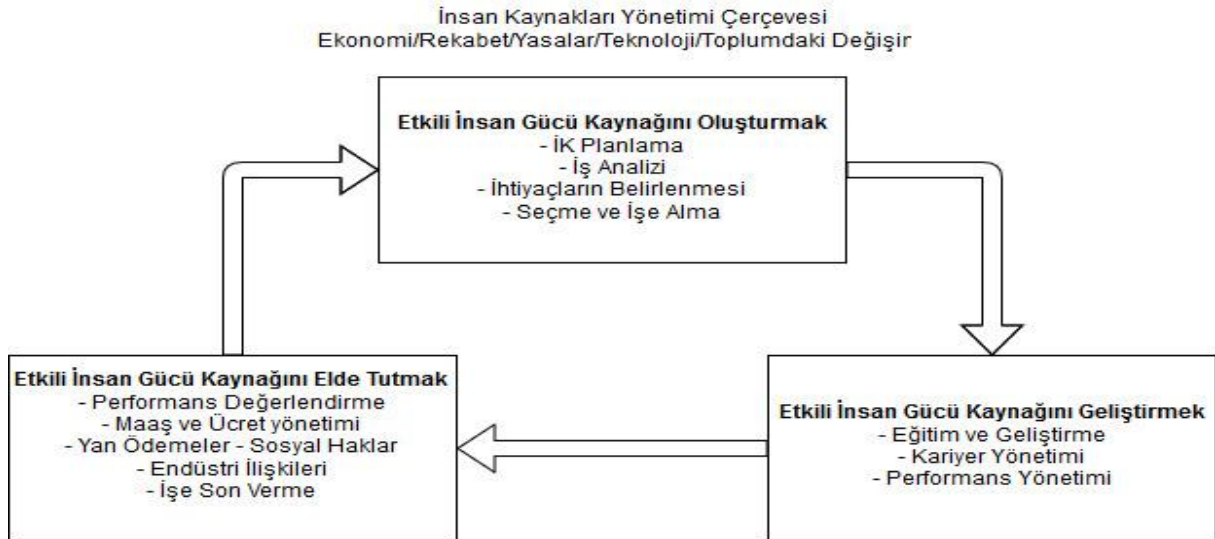
Farklı tanımlamalar yapılmış olsa da esasında insan kaynakları yönetimi işletmelerin insanlar aracılığıyla amaçlarına ulaşması üzerine odaklanmıştır. Ulrich ve Lake (1990:13)’in belirttiği üzere insan kaynakları yönetimi sistemleri işletmelerin yeni kaynaklara erişimini sağlayan kilit unsurdur.

Örgütsel etkililik, farklı insan kaynakları uygulamaları ile birlikte gelebilir ve bu da işletmenin temel rekabet becerilerini gerçekleştirebilir (Cappelli ve Crocker-Hefter, 1996:9). Pek çok araştırma göstermektedir ki insan kaynakları uygulamaları firma performansı üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. İnsan kaynakları stratejileri işletme yöneticilerinin daha sağlıklı bir iş çevresi oluşturmasına yardımcı olur. Böylece çalışanlar işletme hedefleri doğrultusunda motive olabileceklerdir. Purcell ve Hutchinson (2007:5) bu durumu işletmeler için “büyük fikir” olarak tanımlamışlardır.

Pek çok araştırmacı örgütsel performansı etkileyen en önemli kaynağın insan kaynakları olduğunu belirtmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları daha ayrıntılı olacak şekilde şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2004:37):

- İşletme amaçlarına çalışanlar aracılığıyla ulaşma
- Çalışanların eğitim ve geliştirme yöntemiyle nitelik ve becerilerinin geliştirilmesi ve dolayısıyla işletme performansının yükseltilmesi

- Çalışanların işletme amaçlarına bağlılıklarının sağlanması ve motivasyonlarının üst düzeyde tutulması
- İnsan sermayesinin işletme amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması
- İşletme çalışanlarının kariyerleri ile ilgili beklentilerinin gerçekleştirilmesi ve gelişmelerinin sağlanması
- İKY politikalarının işletme planlarıyla bütünleştirilmesi ve işletme politikalarına uygun örgüt kültürünün oluşturularak pekiştirilmesi ve gerekliyse işletme örgüt kültürünün yeniden biçimlendirilmesi
- Bütün kaynakların işletme ihtiyaçlarına ve amaçlarına göre yeniden biçimlendirilmesi ile ilgili gerekli çalışanların temin edilmesi
- İşletme çalışanlarının enerjilerinin açığa çıkarılmasının sağlanması
- Takım çalışması, yenilikler, toplam kalite anlayışı gibi kavramların geliştirilmesinin sağlanması
- Öğrenen organizasyon çıktıları ve kusursuza ulaşma amacı doğrultusunda inisiyatif alınabilmesi ile ilgili çalışanların cesaretlendirilmesi



Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesi
Kaynak: Barutçugil, 2004:38

İKY çerçevesi Şekil 3’de görülmektedir. Bu çerçeveye göre firmalar etkili insan gücü kaynağını oluşturmaktadırlar. Bu işlemi yaparken iyi bir insan kaynakları planlaması, iyi bir iş analizi, personel ihtiyaçlarının belirlenmesi işlemleri yapılmakta ardından personelin seçimi

ve işe alımı gerçekleştirilmektedir. İşgücü kaynağı oluşturulduktan sonra insan gücü kaynağının geliştirilmesi aşamasına geçilmektedir. Geliştirme işleminin gerçekleştirilmesi ise personelin eğitimi, kariyer ve performans yönetimi ile sağlanmaktadır. Etkili insan gücünün işe alımı ve eğitiminden sonra gelen en önemli husus, bu insan gücünü firmada tutabilmektir. Bunun için ise iyi bir performans değerlendirmesi yapmak, maaş ve ücret yönetimini çok iyi gerçekleştirmek, makul sosyal haklar sağlamak önem arz etmektedir.

2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Günümüzde ciddi oranda hızlı yaşanan değişim ve katılaştıran rekabet koşulları işletmeleri ellerinde bulundurdukları her kaynağı olduğu gibi insan kaynağını da en etkili ve verimli şekilde kullanmaya itmiştir. İnsan kaynağı artık işletmeler açısından sürdürülebilirliğin ve başarının en kilit aktörü konumundadır (Pfeffer, 1998:96).

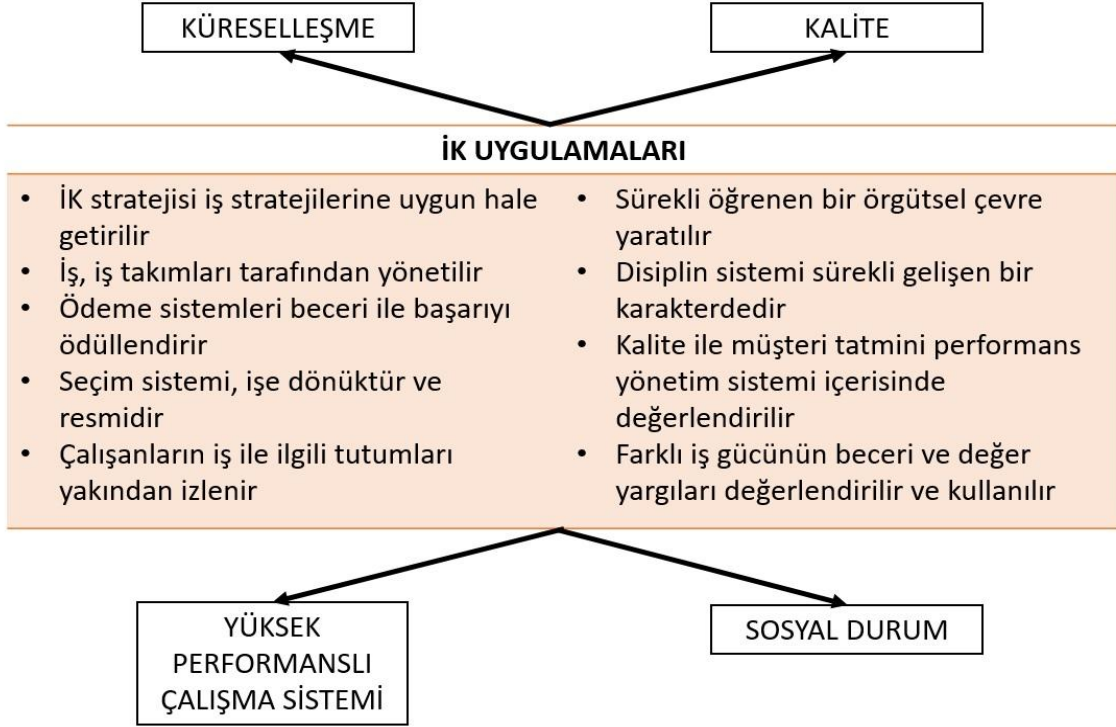
Bu bağlamda işletmeler bir dizi insan kaynakları uygulamasını kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları uygulamaları işletmede var olan insan kaynağının en etkili şekilde kullanılmasını hedefleyen bir dizi süreçtir (Lado ve Wilson, 1994:699). İşletmeler, verimlilik ve etkililiklerini artırmak için insan kaynaklarının performansını artırmaları gerektiğini kavramışlardır. Çünkü insan kaynakları uygulamaları bireysel performans, bireysel performans ta örgütsel performans ciddi oranda etkilemektedir (Lui, Lau ve Ngo, 2004:67–86).

Her ne kadar insan kaynağının ne olduğuyla ilgili “örgüte rekabet avantajı sağlamayan kaynak” vb. tanımlamalar yapılsa da insan kaynakları uygulamaları ya da insan kaynakları yönetim sistemleri ile ilgili tam olarak bir tanım yapılmamıştır. Lado ve Wilson (1994:699) insan kaynakları uygulamalarını bir işletmenin insan kaynaklarını geliştirmek, çalışanlarının her türlü sorunlarıyla ilgilenmek ve önünü açmak adına yürürlüğe koyduğu bir dizi faaliyet olarak tanımlamaktadır.

Özellikle küreselleşmenin artmasıyla birlikte açık ekonomiler işletmelere farklı ülkelere yatırım yapma konusunda fırsat tanımıştır. Bu da işletmelerin çokuluslu bir yapıya bürünmesine sebep olmuştur. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağında oluşan bu çeşitlilikle baş edebilmek ve o insan kaynağını işletme amaçlarına uygun şekilde kullanımı ile ilgili uygulamaların geliştirilmesine yönelik gereksinim artmıştır (Geringer, Frayne ve Milliman, 2002:5–30).

Şekil 4’de görüleceği üzere rekabete dayalı insan kaynakları uygulamasının içeriğinde İK stratejilerinin iş stratejilerine uygun hale getirilmesi, işlerin iş takımları tarafından yöne-

tilmesi, beceri ve başarıların ödüllendirilmesi, personelin işe ilişkin tutumlarının yakından takip edilmesi, sürekli öğrenme anlayışının benimsenmesi, kalite ile müşteri tatminine önem verilmesi ve bunun performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirilmesi, çeşitlilik arz eden işgücünün farklılıklarından azami ölçüde yararlanması bulunmaktadır.



Şekil 4. Rekabete dayalı kullanılan İK uygulamaları
Kaynak: Noe (2016) dan aktaran Şimşek, Hesapçıoğlu, Öge ve Dündar, 2011:18.

Pek çok farklı kaynakta insan kaynakları uygulamaları ile ilgili çok çeşitli sınıflandırma ve sıralamalar mevcuttur. Burada insan kaynakları yönetiminin başlıca uygulamaları olarak:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- İş gören Bulma Seçme
- Öğrenme ve Geliştirme
- İletişim
- Geri Bildirim
- Takım Çalışması
- Kariyer Planlaması
- Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

- İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
- Endüstri İlişkiler
- İş Güvenliği Ve İş Sağlığı

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

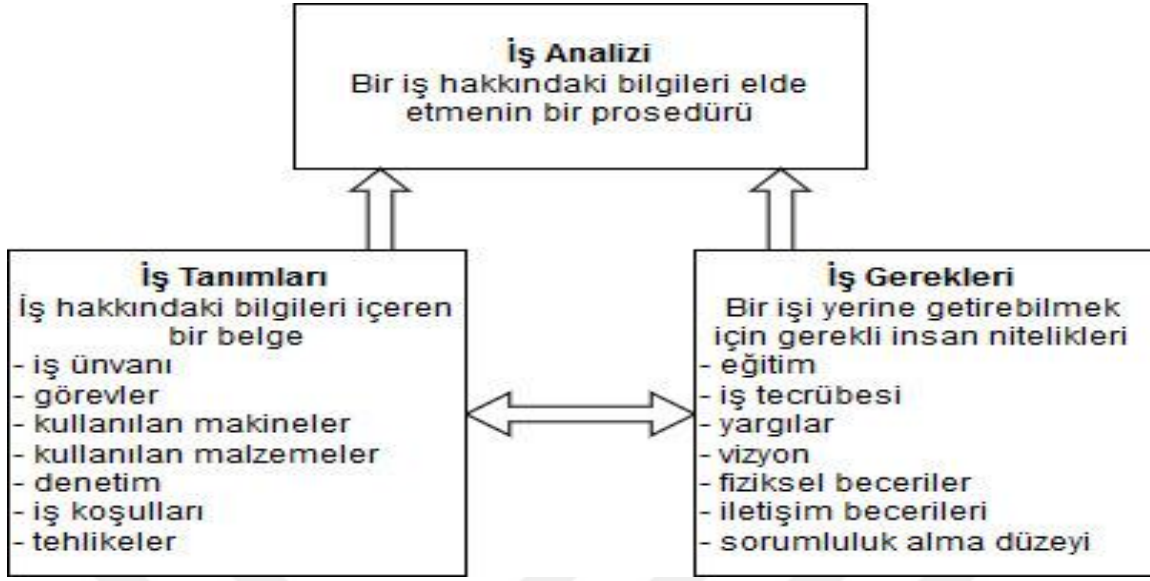
İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinin daha planlı ve sürdürülebilirliği açısından insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir. İnsan kaynakları planlaması işletmenin faaliyetlerine uygun personelin seçilip uygun zamanda değerlendirilip uygun pozisyonda başlatılıp ücret planlaması ve işten ayılmasına kadar olan tüm süreçlerde önemli bir işlevidir. Bilindiği planlama işletme amaçlarının faaliyetlerini yerine getirmesi için kullanılan araçların belirlenmesini içerir. Planlama hem örgüt içindeki işleyiş hem de örgüt çalışanları için önemlidir. İnsan kaynakları planlama sürecinin aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sadullah vd.2013:89-91).

1. Bilgi toplama ve durum analizi,
2. İşgücü talebi ve arzının tahmini belirlenmesi; İK ihtiyaçlarının belirlenmesi
3. İK ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi,
4. Değerleme-Kontrol.

2.4.2. İş Analizi

İş analizi işletmenin yapacağı işlerin en ince detaylarına kadar belirginleştirilmesi bir nevi işletme misyonunun çözümlenmesidir. İşin kapsadığı görev ve sorumlulukları, gerektiği bilgi ve becerileri ortaya koymayı amaçlar (Kaynak, Adal ve Ay, 2000:52).

İş analizi işletme için, özellikle insan kaynakları departmanı için en önemli uygulamadır. Zira performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, vb. gibi bütün insan kaynakları uygulamaları iş analizinden elde edilecek veriler doğrultusunda gerçekleştirilebilmektedir. İş analizi yapılmayan bir işletme insan kaynağı seçimi dahil hiçbir İK uygulamasını sağlıklı bir şekilde yürütemez. İş analizi maaş ve ücretlerden iş güvenliği kriterlerine kadar pek çok konuyu direkt olarak etkilemektedir. Çalışanların işletme ile olan diyaloglarında takınılacak tavırlardan oryantasyon eğitimlerine, performans değerlemeden yetki ve sorumlulukların devrine kadar neredeyse bütün işletme süreçleri iş analiz sonucunda kesin sınırlarına kavuşmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 86–87).



Şekil 5. İş Analizi ve Temel Unsurları
Kaynak: Barutçugil, 2004:253.

Şekil 5'te iş analizi ve temel unsurları hakkında bilgi verilmiştir. Şekil 5 incelendiğinde iş analizinin “bir iş hakkındaki bilgileri elde etmenin prosedürü” olarak tanımlandığı görülmektedir. Şekilde ayrıca iş tanımları ve iş gereklileri hakkında da bilgiler verilmiştir.

İş analizi kendisini takip eden iş tasarımı ile bir bütünlük oluşturur. İş analiziyle ana omurgası oluşturulan faaliyetlerin iş tasarımı ile sürekliliği sağlanır. Başlıca iş tasarımı teknikleri; iş basitleştirme, iş genişletme ve rotasyon, iş zenginleştirme, ekibe dayalı iş dizaynı ve alternatif çalışma programları oluşturmak şeklinde sıralanabilir (Çetin ve diğerleri, 2014:44–45).

2.4.3. İş Gören Bulma ve Seçme

İş gören bulma ve seçme işletmede uygun pozisyonlara uygun insanları alma sürecini ifade etmektedir. İşletmenin hayatını devam ettirmesine veya son bulmasına neden olan en önemli faktörün insan kaynakları olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları departmanı iş analizi yaparken aslında işletmeyi taşıyacak olan omurganın profilini çıkarmakta ve bu omurganın elemanlarının vasıflarını belirlemekte yani işletme süreçlerinde kullanılacak olan insanları resmetmektedir. İş gören bulma ve seçme yapılan bu planların faaliyete geçirilmesi olayıdır (Şimşek ve diğerleri, 2011:115–116).

İş gören seçimi işletme için hayati öneme haiz olduğundan bu konuda çok dikkatli davranılmalı ve en küçük bir hataya bile yer verilmemelidir. Çünkü söz konusu olan işletmenin hayatta kalmasıdır. Bu sürecin sağlıklı işlemesi ve başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler (Barutçugil, 2004: 259):

- *Tutarlılık*: işe alma sürecinin standart hale getirilmesi, yani bütün personel için aynı prosedürün işletilmesi,
- *İş Tanımları*: işe alınacak personelin hangi işe alındığı konusunda aydınlatılması için iş tanımlarının doğru olarak yapılması
- *İşle İlgililik*: işe alınacak personelin yalnızca işle ilgili olan özellikleriyle ilgilenilmesi
- *Performansla Bağlantılılık*: seçme ve işe alma kararlarının işe alınacak kişinin performansı ile ilgili tahminlere dayalı olması
- *Yatırımın Getirisi*: yanlış kişilerin işe alınmasının engellenmesi, dolayısıyla doğru kişilerin seçilmesi ve bu konudaki yatırımın boşa gitmesinin önüne geçilmesi
- *Adayların Algılamaları*: işe alım sürecinin adil ve profesyonel olarak işletildiğinin işe alınacak adaylar tarafından algılanmasının sağlanması
- *Yasalara Uygunluk*: işe alım sürecinin tamamen şeffaf ve yasal olması

Bu bağlamda işletme işe alım sürecinde iş analizi içerisinde yaptığı iş tanımlarından yola çıkarak hangi pozisyonlara hangi özelliklerde insanlar alması gerektiğiyle ilgili bir analiz gerçekleştirir. Daha sonra bu pozisyonlara alacağı insanları hangi kaynaklardan temin edeceğine karar verir. İşletmenin işletme içi ve işletme dışı olmak üzere temelde iki farklı kaynağı vardır. Bu kaynakların hangisinden çalışan temin edileceğine karar verilmesi çalışanların temin edilmesinde nasıl bir eleme yönteminin kullanılacağına da karar verilmesini sağlar. Zira işletme içi kaynaklardan temin gerçekleştirilecekse terfi veya departmanlar arası rotasyon kullanılır ve bunlar kendilerine has özellikler içerirler. Dış kaynaklardan temine karar verilirse çok çeşitli teknikler (sınavlar, testler, referans ve tavsiyeler, uygun cv ye göre seçim vb.) kullanılarak çalışan teminine gidilir (Çetin ve diğerleri, 2014: 71–87).

2.4.4. Öğrenme ve Geliştirme

Öğrenme ve geliştirme iş karakteristikleri ile çalışan arasında daha iyi uyum elde edilebilmesi için çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Cascio ve Boudreau, 2011:295). En genel ifadeyle öğrenme ve geliştirme

işletme tarafından çalışanların iş ile ilgili davranışı öğrenmesi amacıyla sürdürülen çabadır (Bingöl, 2003:207).

Öğrenme ve geliştirme de üç temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Yetiştirme, Oryantasyon ve Yüksek Geri Dönümlü Eğitim/Sürekli Öğrenme kavramlarıdır. Yetiştirme yeni işe alınan çalışanlara bir a önce istenen seviyeye gelebilmeleri için verilen eğitimleri ifade etmektedir. Oryantasyon, kurum kültürünü ve iş süreçlerini öğretme faaliyetidir. Çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak amacı ile gerçekleştirilir. Yüksek Geri Dönümlü Eğitim ve Sürekli Öğrenme kavramı ise işletme stratejisi ve amaçlarına uygun eğitimi sağlamak amacıyla eğitim tasarımı süreçlerini kullanan ve farklı işletmelerdeki eğitim programlarını da araştırarak işletme programıyla karşılaştırma yapan bir eğitim faaliyeti türüdür (Çetin ve diğerleri, 2014: 94).

İşletmelerde öğrenme ve geliştirme süreci işletme ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların ne kadarının eğitim ve geliştirme ile karşılanabileceğinin saptanması ile başlar. Ardından öğrenme ve geliştirme ihtiyaçları belirlenir. Daha sonra eğitim amaçları belirlenir ve bu amaçlar doğrultusunda bir eğitim politikası oluşturulur. Oluşturulan bu politikayla eğitim geliştirme yöntemine karar verilir. Daha sonra eğitim geliştirme programları düzenlenir. Uygulanan programlardan alınan geri besleme ile programlar değerlendirilerek öğrenme ve geliştirme süreci tamamlanır (Bingöl, 2003:213).

Schuler (1987) bir işletmenin eğitim ihtiyaçlarını belirlerken karşılaşılabileceği ilk sorunun bu eğitimlerin çalışanların uzun dönem ihtiyaçlarını mı yoksa kısa dönem ihtiyaçlarını mı karşılamaları gerektiği kararını vermek olduğunu belirtmektedir. Schuler (1987) e göre kısa dönemli eğitim programları çalışanın gelişiminden çok eğitimin bizatihi kendisine odaklanmaktadır. Kısa dönemli eğitim programları bir çalışanın hali hazırdaki işi ile ilgili performansını artırmayı vadeder. Uzun dönemli eğitim programları ise işletmede iş kalitesini, verimliliği ve çalışma çevresinin gelişimini sağlar.

Eğitim programları belirlenirken karar verilmesi gereken en önemli hususta iş başında mı yoksa iş dışında mı eğitim verilmesi gerekliliğidir. Bazen bu iki uygulama da aynı anda kullanılabilir (Bingöl, 2003:214).

2.4.5. İletişim

İletişim insan kaynakları alanında en genel tanımıyla bir çalışandan diğer bir çalışana veri aktarımıdır (Koçel, 2011:611). İşletmeler için gerek departmanlar arası gerekse çalışanlar

arası veri akışı hayati önem taşımaktadır. Sağlıklı bir işletmede tüm birimler arasında kesintisiz ve karşılıklı bir veri akışı olması beklenir. Ayrıca başarılı işletmeler yalnızca işletme içi veri akışını değil dış çevreden veri akışını da sağlayan işletmelerdir (Gürüz, 2009:53).

İletişim örgütün can damarıdır. Etkileşimin olmadığı bir örgüt düşünülemez. Örneğin bir otelde çalışan otelin ön büro müdürü ve onun departmanında çalışan 15 tane resepsiyon personeli düşünelim otele her giriş yapan misafir ile aralarında geçen iletişimi ve bu personellerin müdürle iletişimi ve ön büro müdürünün otel genel müdürü ile geçen iletişimi ve genel müdürün ise örgütün yöneticileri ile geçen iletişim sayısı ile çarpılacak olursa ortaya korkunç miktarda iletişim sayısı çıkacaktır. İletişim örgütlerin yaşayabilmesi ve var olması için en önemli insan kaynakları uygulamalarındandır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2009:292).

İnsan kaynakları departmanı çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırmak ve işletme süreçlerinin kesintisiz işlemesi amacıyla çalışanlar arası iletişim kanallarını çoğaltmalı ve mevcut iletişim kanallarının da sağlıklı işlemlerini sağlamalıdır (Gürüz, 2009:69).

2.4.6. Geri Bildirim

Personel işyerindeki yaptığı çalışmalar gösterdiği performans ve işletmeye kattığı değer ve kendisi ile ilgili işletmeden geri dönüş beklemektedir. Geri bildirim hem işletme içinde yetersiz kalan personelin uyarılması kendisine fırsat verilmesi için hem de çalışan personelin işletme farkında olması ve bilgilendirilmesi personelin işletme içindeki performansını arttıracaktır (Bilgin,Taşçı,Kağnıcıoğlu,Belgiray ve Tonus ,2011:163).

Geri bildirim amacı davranışların incelenmesi takibi ve davranışların düzeltilmesi olsa da bazı kaynaklarda geri bildirim için çalışanlar için önemli veri kaynaklarıdır. Aşağıdaki belirtilmiş olan aşamalar için önemli veri kaynaklarıdır (Kaymaz, 2014:146-147).

- 1-) Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,
- 2-) Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- 3-) Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- 4-) Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,

5-) Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.

2.4.7. Takım Çalışması

Günümüzün komplike iş süreçleriyle dolu dünyasında bireysel ve klasik usul işletme anlayışıyla işletme amaçlarını gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir. Gerek teknoloji yoğun otomatize işletmelerde gerekse insan emeği ağırlıklı sektörlerde işler bir kişinin altında kalkabileceğinin çok ötesinde büyümüştür. Matris örgüt yapısının giderek önem kazandığı modern sonrası yönetim anlayışında işletmeler, önlerine çıkan fırsatları yetenekli ve uyumlu insanları bir araya getirebildikleri sürece değerlendirebilmektedirler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004:424).

Takımlar başlangıçta formal bir sistem içerisinde oluşsa da ilerleyen zamanlarda informal bir yapıya bürünmektedirler. Bu da takım üyelerinin birbirlerine daha çok kenetlenmelerini ve motivasyon düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Bir süre sonra takım üyeleri ortak amaç ve vizyona sahip hale gelmektedirler. Aralarında sağlıklı bir iletişim oluşmakta, daha sağlıklı bir çalışma alanı elde etmektedirler. Takıma ait olma duygusu çalışanların işletmeye bağlılıklarını da artırmaktadır. Ortak bir sorumluluğu paylaşmak hem takım gelişimini hem de bireysel gelişimi desteklemektedir (İnce ve diğerleri, 2004: 424).

2.4.8. Kariyer Planlaması

İşletme literatüründe kariyer kelimesinin anlamı “istenen hayat tarzına ulaşılması amacıyla elde edilen birikim (Anafarta, 2001:3)”, “çalışanın hayat boyunca edindiği, işe ilişkin tecrübe ve işletme faaliyetleri ile ilgili algıladığı tutum (Ölçer, 1997:88)”, “iş hayatında başarı elde edebilmek için izlenen yol-süreç ve çalışılan alan (Demirbilek, 1994:72)” dir.

Kariyer planlaması çalışanların ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri vb. belirledikleri, işletme içindeki iş fırsatları hakkında detaylı bilgi edindikleri ve bu doğrultuda kendilerini geliştirdikleri bir süreçtir. Dolayısıyla kariyer aslında çalışanın bütün meslek hayatı boyunca karşılaşacağı zorlukları, edinmesi gereken tecrübeleri ifade etmektedir (Serinkan, Kaymakçı, Alişan ve Avcık, 2012:24).

Kariyer planlaması çift taraflı bir durumu ifade eder ve çalışanlar için olduğu kadar işletmeler için de önemlidir. Çalışanların kendi açılarından yaptıkları planlar bu sürecin bir boyutunu oluştururken işletmelerin çalışanlara sunduğu kariyer geliştirme imkanları da diğer

boyutunu oluşturmaktadır(Sabuncuoğlu, 2009:168).İşletmeler çalışanlarına yapmak istedikleri şeyler, ulaşmak istedikleri hedefler ile ilgili kariyer fırsatları sunarlar, çalışanları arasında bu fırsatları değerlendirebilecek olanları belirleyerek onların kariyerleri ile ilgili yatırımlarını gerçekleştirirler(Orpen, 1994:28).

İşletmeler açısından kariyer planlaması 4 aşamada gerçekleşmektedir bu aşamalar (Şimşek, Hesapçioğlu, Öge ve Dündar, 2011: 263–264).

- 1- Kariyer planlaması sürecine dahil edilecek personelin belirlenmesi
- 2- Kariyer patikasının çizilmesi
- 3- Kariyer danışmanlarının atanması
- 4- Bireysel planların geliştirilmesi

Birinci aşamada işletme içerisinde kariyer planına dahil edilecek personelin seçimi gerçekleştirilir. Esasında bütün işletme çalışanları için işletmelerin bir kariyer planı olması gerekir. Bu durum işletmelerin konuyla ilgili altyapısının güçlü olduğunu ve insan kaynağına önem verdiğini gösterir. İkinci aşamada Her çalışanın bilgi, birikim ve becerilerine göre işletme içerisinde izleyebileceği yol belirlenir. Üçüncü aşamada çalışanların kendilerine çizilen yolu kimlerin rehberliğinde geçeceği belirlenir. Son aşamada ise bu rehberler çalışanların bireysel kariyer planlarını geliştirmelerine yardımcı olurlar (Şimşek ve diğerleri, 2011: 263–264).

Bu aşamaların başarıyla uygulanabilmesi durumunda işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004:322).

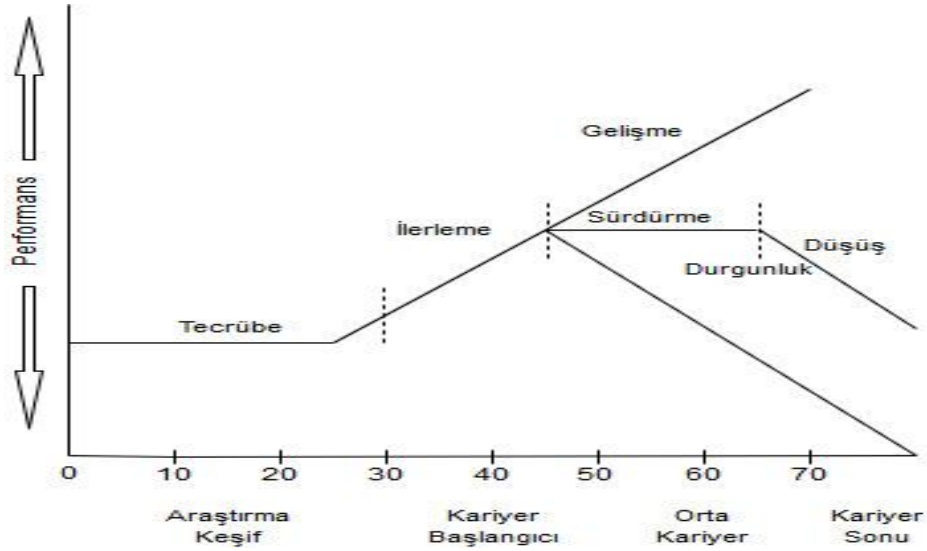
- Çalışanlar yüksek verimle çalışırlar
- İşletme hedeflerine ulaşmak kolaylaşır
- Çalışanların tatminleri ve motivasyonları sağlanır
- İş devir oranı düşer ve İK maliyetleri azalır
- Aidiyet duygusunun gelişimi sağlanır ve örgütsel bağlılık güçlenir
- İnsan kaynağından elde edilen fayda optimal düzeye gelir
- Çalışanların performansları artış gösterir



Şekil 6. İK Yönetiminde Roller
Kaynak: Çetin, Arslan ve Dinç, 2014: 134.

Şekil 6’da görüldüğü üzere İK yönetiminde personelin, yöneticilerin, şirketin ve İK yöneticisinin bazı rolleri bulunmaktadır. Personelin rolleri; pozitif performans göstermek, gelişme ihtiyaçlarını belirlemesi ve kariyer planlamasını yapması; yöneticinin rolleri; çalışanların eğitimi, çalışanlara danışmanlık yapmak, çalışanlarla iyi bir iletişim ve diğer şirket kaynaklarından bilgi talep etmek; şirketin rolleri; kariyer yönetimini destekleyen sistemlerin ve kültürün geliştirilmesi; İK yöneticisinin rolleri ise personele, yöneticiye ve şirkete tavsiyelerde bulunmak, danışmanlık, işe alım, kişilik ve performans gibi testler yapmak şeklinde sıralanmaktadır.

Birey açısından kariyer planlaması çalışanların işletme içerisinde veya işletmeden bağımsız kendi çalışma hayatları ile ilgili yaptıkları kariyer planlamasını ifade eder. Bu noktada çalışanlar kendi kariyer planlarını belirlemeden önce kendilerini sağlıklı şekilde değerlendirmeli ne nerede durduklarına karar vermek zorundadırlar. Bu karar ise kendi başlarına sağlıklı olarak verebilecekleri bir karar değildir. Kariyer danışmanları burada devreye girmektedirler (Barutçugil, 2004:321).



Şekil 7. Genel Kariyer Aşamaları
Kaynak:Şimşek ve diğerleri,2011:265.

Şekil 7’de görüldüğü üzere performansı etkileyen genel kariyer aşamaları çalışanın tecrübe edinmesiyle başlamaktadır. Bu aşama araştırma keşif olarak adlandırılmaktadır. Bir sonraki aşama çalışanların kariyerinin başlangıcı olan ilerleme aşamasıdır. Bu aşamada çalışanın performansı artış göstermektedir. Çalışan bu noktadan sonra ya mevcut durumunu devam ettirecek ya da gelişme gösterecektir. Gelişme göstermesi durumunda performans da artışını sürdürecektir. Bu aşama orta kariyer olarak adlandırılmaktadır. Orta kariyer sonrasında personel ya gelişme göstermeye devam edecek ya da durgunluk ve düşüş sürecine girecektir.

2.4.9. Performans Değerleme ve Ödüllendirme

Performans değerlendirme çalışanların faaliyetleri incelenerek performanslarının değerlendirilmesi sürecini ifade eder. Schuler (1987) performans değerlendirmeyi pek çok bileşenden oluşan komplike bir süreç olarak tanımlar. İlk önce işletme performans değerlendirme sisteminin formallik derecesine karar vermelidir. Formal bir değerlendirme süreci; 1- iş analizi ve performans değerlendirme kriteri arasındaki bağlantının kurulması, 2- tanımlanan kritere göre uygun olan verinin kim tarafından sağlanacağını belirlemesi, 3- uygun değerlendirme formlarının oluşturulması, 4- pek çok kaynaktan performans değerlemede kullanılacak verinin toplanması ve işlenmesi çalışanlara konuyla ilgili geri besleme sağlanması, 6- elde edilen sonuçların ilgili amaca hizmet ettiğinin doğrulanması ve 7- gerekli olduğunda tekrar aynı sürecin işletilmesi için sistemin sürekli kontrol edilmesi.

Performans işletme amaçlarına ne derecede yaklaşıldığının göstergesidir. İşletmenin karar süreçlerindeki en önemli kriter performanstır. Çünkü işletme yöneticileri işletmenin yönetim sürecindeki karar mekanizmasını, örneğin yapılacak olan yatırımları, üretim ve pazarlama sürecindeki iyileştirmeleri veya çalışanların ücretlerini vb. performans ölçümü ve değerlendirmesinde elde edilen sonuçlara göre işletirler (Yatkın, 2008:7).

İnsan kaynakları ile ilgili performans değerlendirmenin önemi insan kaynakları yönetimi anlayışının önemi ile paralellik göstermektedir. İnsan kaynakları departmanının çalışanlarla ilgili kararlarında da çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler büyük önem taşır. Çalışanların beklentileri, çalışma koşulları vb. konularda ki kararlar söz konusu performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak alınmaktadır (Tınaz, 2013:83).

Performans değerlendirme işletmeye proaktif bir refleks kazandırır. Swot analizi açısından en etkili tekniklerden birisidir. Bütün insan kaynakları uygulamalarının temelidir denilebilir. İnsan kaynakları planlaması her ne kadar iş analiziyle başlıyor olsa da ilk başta yapılan iş analizi de performans açısından belli kabuller üzerine gerçekleştirilir. İş analizinin reelde hayata geçmesi ilk yapılan performans değerlendirme ile olur. Zira yöneticiler hangi konuma hangi vasıflarda çalışanların geleceğine iş analizi ile karar verseler de getirdikleri işçilerin performanslarını görene kadar verdikleri kararların isabetli olup olmadıklarını kestiremezler. Dolayısıyla insan kaynağının nerede iyi çalışıp nerede aksadığını performans değerlendirme İK departmanına söylemektedir. Verilmesi planlanan eğitimler, çıkarılması veya alınması gereken çalışanlar, iptal edilmesi veya yeniden oluşturulması gereken kadrolar gibi konuların tamamı performans değerlendirme sonuçlarına göre kesinliğe kavuşturulur (Barutçugil, 2002: 127-179–180).

Temel olarak iki tür performans değerlendirme yaklaşımı vardır. Bunlardan birincisi “Arzu edilen sonuçlar” (*desired results*) diğeri “Arzu edilen davranışlar” (*desired behaviors*)dır. Arzu edilen sonuçlar yaklaşımı ne kadar iş gerçekleştirildiğine odaklanırken arzu edilen davranışlar yaklaşımı işlerin nasıl yapıldığına odaklanır. Söz gelimi bir işletme için üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi önemli ise arzu edilen sonuçlar yaklaşımı tercih etmek çok doğru değildir. İsimlerden ve tanımlardan anlaşılacağı üzere birinci yaklaşım nicelik ikinci yaklaşım ise nitelikle ilgilidir.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kısa dönem veya uzun dönem değerlendirilme yapılması ile ilgili alınacak karar da önem taşımaktadır. Arzulanan sonuçlar yaklaşımının uygulamaya konulabilmesi için değerlendirilmesi yapılacak sonuçların belli bir zaman diliminde gerçekleşmiş olması beklenir. Kısa dönem değerlendirme 12 ay ve daha az

süreyi ifade etmekteyken uzun dönem 1 yıldan fazla olan süre olarak tanımlanmaktadır. Zamanaya dayalı performans değerlendirme yapılmasındaki temel nokta benzer zaman dilimlerinde ki benzer durumların karşılaştırılması ve durumlardaki değişkenlik için optimum süre ayarlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirmesi yapılırken karşılaşılan diğer bir yol ayrımı da çalışanların performanslarının bireysel olarak mı yoksa grup çalışmasına dayalı olarak mı değerlendirilmesi gerektiğidir. Örneğin arzulanan sonuçlar yaklaşımı için grup davranışı önemli ise çalışanların performanslarının grup çalışmasına dayalı değerlendirilmesi gerektir (Schuler, 1987: 86).

Performans değerlendirmede karşılaşılabilecek diğer bir husus İK departmanı haricindeki departmanların bu konuya farklı yaklaşımları sonucu ortaya çıkabilecek belirsiz durumlardır. Örneğin işletme kaliteye yönelik bir strateji belirlediğinde üretim departmanı da arzulanan davranış yaklaşımına göre çalışanların performanslarını değerlendirecektir. Fakat İK departmanı finans ve pazarlama departmanlarını da dikkate alarak arzulanan sonuç yaklaşımına göre çalışanları değerlendirmek isteyebilir. Veya pazarlama departmanı uzun dönemde çalışanları grup çalışmasına göre değerlendirmek isterken finans departmanı kısa dönemde bireysel değerlendirmeler yapabilir. Eğer örgüt yapısı kesin sınırlarla ayrılmamış ise, mesela matris tipi bir yapılanma söz konusu ise departmanların yaptıkları değerlendirmelerde çakışmalar kaçınılmaz olacaktır. Bu durumun çözülmesi tepe yönetiminin sergileyeceği yaklaşımla mümkündür (Schuler ve MacMillan, 1984:249).

2.4.10. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

Türkiye’de iş değerlendirme toplu sözleşme döneminden önceki yıllarda (1948-1963) çoğunlukla olarak kamu kuruluşlarında kullanılmıştır. (Devlet Demir Yolları, Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi Kurumu, Çimento Sanayi ve Toprak Mahsulleri Ofisi gibi kurumlarda iş değerlendirme uygulamaları kullanılmıştır. 1980’li yılların başında Üniversite-Sanayi İş birliği, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) İş değerlendirme iş yerindeki personelin konumu ve ücret miktarını da belirlemede etkilidir. Bir iş değerlendirme süreci genellikle şu aşamalardan sonra tanımlanır (Kurgun ve Yemişçi ,2007:6).

- 1-) Ön Çalışmalar / Sistem hazırlık çalışması
- 2-) İşlerin İncelenmesi
- 3-) Değerleme sonuçlarının düzenlenmesi

Ücret işletmenin çalışanına emeğine karşılık olarak taahhüt ettiği bedeldir. Ücret bir çalışanın işletmedeki emeğine karşılık aldığı en temel ödüldür. Ücret denilince her ne kadar ilk akla gelen para olsa da çok çeşitli ücretlendirme yöntemleri olduğu gibi ücretin paradan farklı boyutları da vardır. Ücret bazen satın alma gücü olurken bazen bir statü sembolü olabilmektedir. Bazen parayla ödenirken bazen de daha fazla yetki devri gibi manevi yollarla ödenebilir (Werther, 1996:421).

Ücret genel anlamda üç temel bileşenden oluşuyor kabul edilir. Bunlar; çalışanların maaşları da diye tanımladığımız “temel ücret”, çalışanların performanslarına dayalı olarak ekstra aldıkları “değişken ücret” ve nakit paranın dışında kalan sigorta, tatil, ikramiye gibi “yan haklar” şeklinde sıralanabilir (Mathis, Jackson, Valentine ve Meglich, 2016:405).

Ücretlendirme bazı ilkeleri gerektirmektedir. Bu ilkeler sağlıklı ücretlendirme yapılmasını sağlamak yoluyla çalışanların işletmeye olan bağlılık düzeylerini de yükseltecektir. Örneğin ücretlendirmede “eşit işe eşit ücret” ilkesi bulunmak zorundadır. Çalışanlar çalıştıkları kadar ücret almalıdır. Yine ücretlendirme yalnızca çalışana değil işletmeyi de göz önünde bulunduracak şekilde “dengeli ücret ilkesi” ne bağlı kalınarak gerçekleştirilmelidir. Ücretlendirme “bütünlük” içermeli ve işletmenin bütün çalışanlarını ayırım gözetmeksizin kapsamalıdır. Ücretlendirme “Nesnel” olmalıdır. Ücretlendirme yapılırken kişinin işletmeye kazandırdığı fayda göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca ücretlendirme kimsenin aklında herhangi bir soru işareti bırakmayacak şekilde “açık” olmalıdır (Çetin ve diğerleri, 2014:187).

Ücretlendirme sistemleri iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; Kök Ücret Sistemi ve Özendirici Ücret Sistemidir. Kök ücret çalışanın iş tanımlarını yerine getirdiği takdirde garantilemiş olduğu minimum ücrettir. Kök ücret çalışandan beklenen işe göre çeşitlenebilir. Zamana dayalı kök ücret belli bir zaman dilimi sonunda (haftalık, aylık vb.) hak edilen minimum ücreti, götürü ücret zamandan bağımsız olarak işin bitirilmesi durumunda hak edilen ücreti, parça başı ücret ise gerçekleştirilen her bir iş parçası sonucunda hak edilen ücreti ifade etmektedir. Özendirici ücret ise belirli bir performans sergilenmesi durumunda çalışana ödenecek ücret demektir. Üretim miktarını artırmayı ve zaman tasarrufu sağlamayı amaçlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:171).

Ücret yönetimine ilişkin yapılan bir araştırmada Ohio’da lise müdürlerinin memnuniyeti ve performansı üzerinde ücret artışının etkisini anlamak için tüm çalışanların memnuniyetindeki rolü tartışıldı. Ödeme teorisi alanında belki de en tanınmış araştırmacı Lawler (1981), ödemeyi, bir kuruluşun bütçesinin büyük bir bölümünü oluşturan, çoğu kuruluşta çalışanların en az yarısı için bir memnuniyetsizlik kaynağı olan dışsal ödülün bir formu olarak tanımla-

mıştır; Çoğu insan için önemli bir iş faktörüdür ve iş yerinde diğerlerinden daha kolay manipüle edilebilen bir bileşendir. Ücret genellikle "hijyen" faktörü olarak tanımlanır (Herzberg, 1966). Hijyen faktörleri karşılanmadığında, yöneticinin iş doyumunu düşürmek için olumsuz bir yönde çalışırlar (Schmidt, 1976).

2.4.11. Endüstri İlişkiler

Her gün değişen çevresel koşullar işletmelerin performanslarını geliştirmelerine yönelik yeni açılımlar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucu olarak varlıklarını devam ettirmek isteyen organizasyonlar sahip oldukları endüstriyel ilişkiler sistemini performanslarını arttırıcı bir değer olarak ele almak zorundadırlar. Daha öncesinde sahip olunan politika ve prosedürlerin mevcut duruma ilişkin garantör olabileceği daha durgun ortamlar artık gerilerde kalmıştır (Block, vd., 1987).

Birçok uluslararası firmada –özellikle Japon firmalarında- işletmelerin rekabetçi performanslarının kaynağı olarak alt düzey çalışanlar görülmektedir. Yenilenen endüstriyel ilişkiler bakış açısına göre stratejik karar verme mekanizmaları ile çalışanlar arasındaki mesafe kısaltılmaya çalışılmaktadır. “Yeni” insan kaynakları yönetimi sistemlerinin parçalarının bazıları; kalite çemberleri, alternatifli çalışma programları, yarı-otonom çalışma grupları, vb. sıralanabilir (Stephen, 1994).

2.4.12. İş Güvenliği ve İş Sağlığı

İş güvenliği kavramı, genellikle, bir işyerinde işyerinin güvenliğine ilişkin bir bireyinsikolojik yorumu olarak tanımlanır (Neal ve Griffin, 2004). Güvenlik ortamı, çalışanların algıları ile çalışma ortamı arasındaki ilişkiyi yansıtır ve daha sonraki çalışan duygulanım durumlarına, işyeri davranışlarına ve çalışan / organizasyon sonuçlarının öncüsü olarak hizmet eder (Glisson ve James, 2002). Zayıf işyeri güvenliği iklimlerinin veya sağlıksız çalışma ortamlarının algılanışı, çalışanlar için aşırı iş yeri stres yaratır, çalışanların stres algılamalarını artırır ve çalışanların olumsuz sağlık sonuçlarına katkıda bulunur (Danna ve Griffin, 1999).

Gaziantep’te faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapmış olduğumuz çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının araştırmamız için faydalı olacak olan 8 uygulamasını kullanacağız. Bu uygulamaları anket çalışmamızda mevcut olan uygulamalar

- İş gören Bulma Seçme
- Eğitim ve Geliştirme

- İletişim
- Geri Bildirim
- Takım Çalışması
- Kariyer Planlaması
- Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme
- Ücret Yönetimi



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılığı genellikle örgütsel etkililik ve üretkenliğin önemli belirleyicilerinden biri olarak algılandığı için onlarca yıldır örgütsel ve davranışsal araştırmacılar arasında popüler bir araştırma konusu olmuştur (Fiorito vd., 2007; Meyer vd., 1993). Örgütsel bağlılık literatüründe, yapı genel olarak “çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve örgütte üyeliği bitirme veya devam ettirme kararına etkileri bulunan” psikolojik bir durumu ifade eder (Meyer vd., 1993:539). Literatürde yer alan diğer bir temel ifade, bireyi psikolojik olarak organizasyona bağlayan bir bağ olmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve değerleri kabul etme ve bunları bir kişisel hedef ve değerler sistemine entegre etme sürecini tanımlar (Wiener, 1982:418). Örgüt, kamu yararına katkı yapan, kabiliyetli ve etkili olarak addedildiği müddetçe ilgili örgüte üyelik de toplum tarafından değer ve saygı görür (Balfour ve Weschler, 1996:271).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda sosyal faktörlerin ve bireyin motivasyonunun, başarılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve ortak sistemlerin sürdürülmesinde ki önemine vurgu yapılmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel karar alma süreçlerinde kilit faktörler olarak çalışanın tanımlanması, katılımı ve memnuniyetinin önemini kabul ederek bu teorik temel üzerine kurulmuştur (Beugre, 1998; Kwon, 2001; Laka-Mathebula, 2004; Steinhaus ve Perry, 1996).

Örgütsel bağlılık birçok farklı şekilde tanımlanmış ve ölçülmüştür. Birçok farklı tanım veya görüş bile olsa bunların bir araya geldikleri nokta örgütsel bağlılıkta bireyin örgütle olan bağı veya ilişkisidir. Bununla birlikte, bu bağın nasıl geliştiğini açıklama konusunda farklılıklar bulunmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1- İş beklentileri 2- Psikolojik sözleşme 3- Kişisel Özellikler	1- İşin niteliği ve önemi 2- Yönetim 3- Ücret 4- Gözetim 5- Örgütsel kültür 6- Örgütsel adalet 7- Örgütsel ödüller 8- Takım çalışması 9- Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1- Yeni iş olanakları 2- Profesyonellik 3- İşsizlik oranı 4- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5- Sektörün durumu

Şekil 8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990:471.

Şekil 8’de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler verilmiştir. Bu faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Bu faktörlerin neler oldukları şekilde açıklanmıştır.

Örgütsel bağlılık hakkındaki literatürün temel yapısında bulunan değişkenlerin arasında sıklıkla ele alınan değişkenlerden bazıları algılanan örgütsel destek (LaMastro, 2000; Williams vd., 2002) ve sosyal mübadele kuramıdır (O’Reilly ve Chatman, 1986; Whitener, 2001). Diğer değişkenler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı (Meyer vd., 1993; O’Reilly ve Chatman, 1986; Schappe, 1998; Shore vd., 1995), örgütsel etkililik, performans ve verimlilik bulunmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984; Mowday vd., 1979).

Bireysel bağlamda bağlılık, işe dahil olma düzeyi (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 1989; Schneider, 2003; Ting, 1997), iş performansı ve üretkenlik (Porter vd., 1974), iş tatmini (Becker, 1992; Bateman ve Strasser, 1984; Ketchand ve Stawser, 2001; Schappe, 1998) ve azalan işten ayrılma ve absenteizm ile bağlantılıdır (Balfour ve Weschler, 1996; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Steinhaus ve Perry, 1996). Örgütsel bağlılık ayrıca bireyin sahip olduğu demografik değişkenlere karşı da duyarlıdır (Cohen, 1992; Mathieu ve Zajac, 1990).

3.2.Örgütsel Bağlılığın Faydaları

Örgütsel bağlılığın önemi, çoğunlukla çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgüte bağlı olmaları durumunda gecikme, absenteizm ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışların azalacağı varsayımı altında örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Genel olarak, örgütüne bağlı çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için normalin üzerinde bir efor sarf etmeye gö-

nüllü oldukları ifade edilebilir. Meyer vd. (1989:154) bir örgütle olan ilişkilerini önemseyen çalışanların örgütte kalmaya ve örgütün başarısı için daha fazla çalışmaya istekli olduklarını öne sürmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık araştırmalarının bir meta-analizi gerçekleştirdiler ve bulguları, pasif katılım, devamsızlık ve örgütten çıkma niyeti gibi şeylerin, düşük örgütsel bağlılığın bir sonucudur olduğu yönündedir. Buna karşın, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların, rekabeti, üretkenliği ve etkinliği arttırmak suretiyle örgütü daha rekabeti kılması olası, yaratıcılığı ve yenilikçiliği de içeren ekstra rol davranışlarına daha fazla angaje olma ihtimali daha yüksektir (Mathieu ve Zajac, 1990:181).

Örgütsel bağlılık konusundaki pek çok araştırma, çalışanlar arasında bağlılık düzeyini artırma ve geliştirme yollarına odaklanmıştır (Shore ve diğerleri, 1995:1593). Çalışan bazında bir kuruluşa olan bağlılık örgüt üyeliği ile ilişkili hem dışsal (ör. ücretler ve promosyonlar) hem de psikolojik (ör. iş doyumunu) hakların artırımı yoluyla teşvik edebilir. Bir bireye, nesneye, gruba veya organizasyona psikolojik bağlılık, modelin tanımlanmasında kullanılan tutum, değer veya hedefleriyle ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1984:378).

3.3.Örgütsel Bağlılık Araştırmasının Kökleri

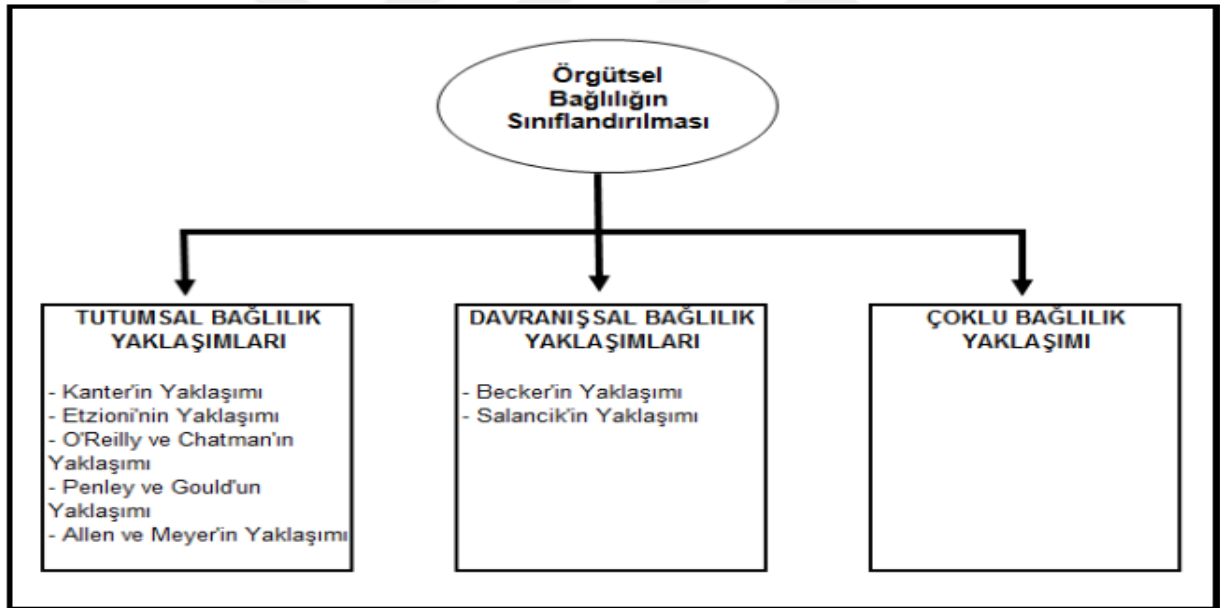
Örgütsel bağlılıkla ilgili daha erken dönem araştırmaları (Buchanan, 1974; Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974) tutum veya davranışsal yaklaşımı kullanarak bağlılığı ölçmek için tek boyutlu bir model üzerine odaklanmıştır (Dunham vd., 1994).

Duygusal bağlılık genellikle bir kişinin organizasyonun hedeflerini ve değerlerini içselleştirerek kendi hedef ve değerleri ile özdeşleştirilmesini ifade eder. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en yaygın olarak ölçülen türüdür. Bu aşamada Mowday ve meslektaşları tarafından geliştirilen 15 maddelik Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ) ölçeği sıklıkla kullanılmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Mowday vd. (1979), çalışanların motivasyonunu, kalma niyetini ve kuruluşun değerlerini tanımlayarak bağlılığı ölçmüştür. Tanımlama ve katılım bağlılığı açısından, diğer araştırmacılar örgütsel bağlılığı psikolojik bağlanmanın temeli olarak görmüşlerdir (Meyer ve Allen, 1984:373).

Davranışsal bağlılık, bir bireyin inançları aracılığıyla örgüte bağlanmasını ve böylece faaliyetlere katılımı sürdürme sürecini ifade eder (Kwon, 2001). Duygusal bağlılığın aksine davranışsal bağlılık, mübadele teorisi ve sosyolojik yaklaşım gibi nedensel modeller yoluyla incelenmiştir (Becker, 1960; Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Davranışsal bağlılık üzerine yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı bir diğer bağlılık formu ise; kişisel değerlerin kuruluşunkiyle uyuşmasından kaynaklanan dışsal ödüller veya ahlaki bağlılığa dayanan hesaplanabilir bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1984:374). Hesaplanabilir bağlılık, Becker'in "yan fayda" teorisi üzerine inşa edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:172). Bu bağlılık biçimi, bireyin maliyet, zaman ve çaba bakımından kuruluşteki yatırımını ölçer.

1990'lı yıllarda örgütsel bağlılık, araştırma konularının odak noktası olarak yeniden ortaya çıktı. Günümüzde bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu ve bağlılığın sahip olduğu bu boyutlara göre sonuçlarının değiştiği kabul edilmektedir. Bu farklı bağlılık biçimlerinin davranış için farklı etkileri olabileceği de bilinmektedir (Meyer vd., 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütlerin, devamsızlık ve absenteizm gibi olumsuz davranışların azaltılarak çalışanlar arasında daha fazla bağlılığı teşvik ederek iş başında davranışı geliştirebilmeleri için bağlılığın nasıl geliştiğini ve uygun türdeki bir bağlılığı desteklemek için ne yapabileceklerini anlamaları önemlidir (Meyer vd., 1991:731).



Şekil 9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005:26.

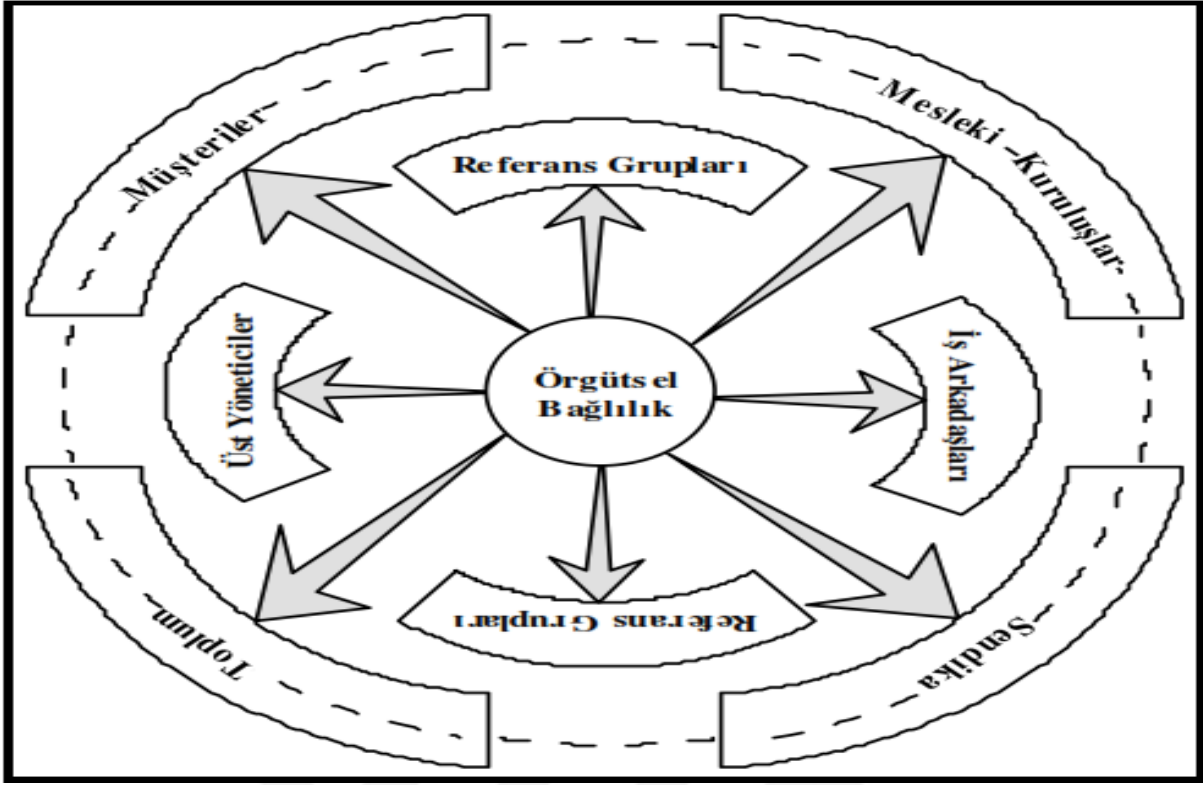
Şekil 9'da görüleceği üzere İnce ve Gül örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını üç sınıfta yapmaktadır. Birincisi tutumsal bağlılık yaklaşımı, ikincisi davranışsal bağlılık yaklaşımı, üçüncüsü ise çoklu bağlılık yaklaşımıdır.

Örgütsel bağlılık hakkındaki literatürün gözden geçirilmesi, örgütsel bağlılığın bileşenleri veya alt kategorilerinin içerikleri hakkında kesin olmayan veya tutarsız bulgular oldu-

ğunu gösterir. Örneğin, çalışmalar, üçlü bileşen (duygusal, normatif ve devamlılık) bağlılığı modeli ve genel bağlılık modelinin (Balfour ve Weschler, 1990:36) arasında bir korelasyon olmadığını, diğer bazı çalışmalar ise orta ile kuvvetli korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Meyer vd., 1993:547). Dunham vd. (1994), örgütsel bağlılığın çeşitli alt boyutlarıyla ilgili araştırmaların nispeten eksikliğinin sebebi olarak, örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısının bütüncül bir şekilde ele alınmasının zorluğunu göstermişlerdir.

Örgütsel bağlılığı incelemek için başka modeller kullanılmış ancak farklı sonuçlar elde edilmiştir. McGee ve Ford (1987:640) kullandıkları iki bileşenli bir modelde duygusal ve devam bağlılığı arasında orta derecede güçlü korelasyon bulurken yapılan diğer çalışmalarda iki bileşen arasında bir korelasyon tespit edilememiştir (Meyer ve Allen, 1984). Diğer çalışmalar, duygusal ve normatif bileşenler arasında ılımlı korelasyon bulmuştur (O'Reilly ve Chatman, 1986). Meyer ve Allen (2004), bu iki bileşen arasındaki korelasyonun genellikle oldukça güçlü olduğunu kaydetmektedir. Diğer araştırmacılar ise, yüksek korelasyonlarına rağmen, duygusal ve normatif bağlılık değişkenlerinin, bağlılığın bu iki farklı boyutuna ilişkin olarak ortaya çıkan diğer değişkenler ile aynı düzeyde korelasyon ortaya koymadıklarını öne sürmektedirler (Meyer vd., 1993).

Bağlılığın farklı bileşenlerini içeren diğer çok boyutlu modeller, tanımlama, bağlılık ve değişim değişkenlerini içeren üç bileşenli model gibi, daha önceki çalışmalarda kullanılmıştır (Mowday vd., 1979). Bu model, örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yapı olarak ortaya koyan ilk çalışmadır (Bateman ve Strasser, 1984). Bazı çalışmalarda (Balfour ve Weschler, 1996) her üç değişkenin de çalışanların örgütlerinde kalma arzusunu etkilediğini ortaya koymakla birlikte, diğer çalışmalar modelin öncelikle duygusal bağlılığı değerlendirdiğini öne sürmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu bulguların tutarsızlığının temelinde bağlılık yapısının alt boyutlarıyla ilgili araştırmaların nispeten eksikliğinden dolayı örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısının tam olarak anlaşılammış olması yatabilir (Dunham vd., 1994).



Şekil 10. Örgütsel Bağlılık Çevre İlişkisi
Kaynak: Reichers, 1985:472.

Şekil 10’da örgütsel bağlılık ve çevre ilişkisi verilmiştir. Şekil 10 incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel unsurların referans grupları, üst yöneticiler, iş arkadaşları, sendikalar, toplum ve müşterilerden oluştuğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir perspektiften ele alındığında, çalışanların yalnızca örgütte değil, aynı zamanda örgüt içindeki çeşitli yapılara ilişkin (örn., Çalışma grubu, meslektaşları veya denetçisi) veya örgüt harici yapılara (örn, meslek grupları) bağlılık geliştirebildikleri tespit edilmiştir (Angle ve Perry, 1996; Reichers, 1985). Reichers, üst düzey yöneticilerin, amirlerin ve iş arkadaşlarının genellikle çalışanların karar alma süreçlerinde önemli birer merkez olduğunu öne sürmektedir. Bu durumun örgütsel davranışın incelenmesi konusunda önemli bir etkisi vardır, çünkü yapılan çalışmalar bir bireyin işyerine olan bağlılığının, yalnızca bağlılıkla yeterince açıklanamayacağını ve bağlılığın çok boyutlu olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Meyer vd., 1998).

Aşağıda örgütsel bağlılığa ilişkin yapılmış önemli çalışmaların bir künyesi ve daha sonrasında bu çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel bağlılık Literatür Tablosu

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Aşırı derece örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütlere karşı muhtemel zararları üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Değişimsel modeli örgüte adapte ettiler.
1958	Morris, Sherman	Benzer şekilde örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırmayı yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1961	Etzioni	Bağlılığı ilk defa kategorizasyonlandıran kişi oldu.
1964	Lodahi	Örgüte bağlılığın olumlu etkilenmesinde sosyal ilişkilerin önemini buldu.
1964	Katz	Örgüte bağlılığın iyi işleyen bir örgüt için önemini buldu.
1966	Grusky	Bağlılık, eğitim ve cinsiyet ilişkilerini inceledi. Aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılıklarının ödüllendirme ve beklentiler ile ilişkisini araştırdı.
1967	Downs	Whyte gibi aşırı derecede örgüte bağlı olanları “fanatik” olarak değerlendirdi ve örgüte karşı olabilecek zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını azalttığını buldu.
1970	Patchen	Örgüte bağlılığı açıklamak için örgütle özdeşleşme kelimesini kullandı. Örgüte karşı grup davranışlarının örgüt bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgütsel verimliliğin en önemli göstergelerinden birisinin örgüte bağlılık olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli işaretle-

		rinden birisi olduğunu söyledi.
1970	Campbell, Dunettle	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı hususunda bağımsız bir Lawlerand ve Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Örgüte bağlılığın olumlu üst ast ilişkisi ile birlikte artmakta olduğunu buldu.
1971	Sheldon	Amaç ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üstündeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.
1974	Porter	Tutumsal yaklaşım modelini örgüt bağlılığına önerdi.
1974	Modway, Porter, Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi üzerine araştırdılar.
1974	Herbimac	Kıdem, yaş ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Örgüte bağlılıkla kişisel ilgilerin ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz tesirlerini ifade etti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin işaretçilerinden birisi olduğunu ifade etti.
1976	Steers	Örgüt bağlılığı ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayanların örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etti.
1977	Salancik	Kişinin sorumluluğunun ve örgüte bağlılığının azalmasının rol belirsizliği ile ilişkili olduğunu buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında personele bilgi sağlayan iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını tespit etti.
1977	Salancik Staw	Davranışsal bağlılık modelini açıkladılar.

1978	Salancik, Pfeffer	Çalışan üzerinde kontrol uygulamanın örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu tespit ettiler.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının fazla olmasının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin içeriği ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Psikolojik yaklaşımı örgüt bağlılığına entegre etti.
1979	Mowday, McDade	Çalışma öncesi bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini ifade ettiler.
1979	Bartol	Rolbelirsizliği, rolçatışması ve ağır rolyükünün örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgüt bağlılığı yerine örgütsel bütünleşme kelimesini kullandı.
1979	Morris, Koch	Rolçatışması, rolbelirsizliği ve ağırrolyükünün örgüte bağlılık konusunda etkili olabileceği üzerine çalıştı.
1980	Morris, Steers	Örgüt bağlılığı üzerinde eğitimin etkisini araştırdılar.
1980	Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanları arasında bir ilişki içinde olmadıklarını ifade ettiler.
1980	O'Reilly, Caldwell	Örgüte bağlılığı belirlemede çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu buldular.
1980	Preffer, Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş çeşitliliğinin önemini ifade ettiler.
1981	Korman	Özel hayat ve bağlılık ilişkilerini araştırdı.
1981	Rowan	Aşırı sadakatın örgüte karşı olabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1981	Morris, Sherman	Başarma gereksinimi, başarma duygusu veyüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkileşimini araştırdılar.
1981	Morris, Sherman	Kıdem ve yaşın örgüte bağlılık açısından etkisini araştırdılar.

1981	Angle, Perry	Yenilik ve özgünlük için aşırı derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu ifade ettiler.
1981	Angle, Perry	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırdılar.
1981	Scholl	Eşitlik durumlarında ve beklentiler karşısında bağlılığın bağımsız bir şekilde var oluşunu açıkladı.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırdılar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini uyguladılar.
1983	Morrow	Bağılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları güncelledi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler
1984	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdılar.
1986	Williams ve Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu buldular.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın “araçsal” ve “efektif” olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirttiler.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ortaya çıkardılar
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirlediler.
1990	Meyer ve Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklediler.
1992	Cohen	Mavi yakalılar arasında kadınların ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu buldu.
1994	Al-Kahtani	Bireyselleştirilmiş terfi sisteminin çalışanların örgütsel bağlılığını sağ-

		lamada anlamlı sonuçlar vereceğini söyledi.
1997	Katz ve Kahn	İşgörenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllere kaynaklandığını ileri sürdüler.
1998	Slocombe ve Dougherty	Bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten öte aktif birlişkiyi içerdiğini ileri sürdüler.
1999	Kirel	Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etti.
2000	Donald ve Makin	Örgütselbağlılığı, kişiler örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladılar.
2000	Rowden	Yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtti.
2000	Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılım katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini buldular.
2001,2000	Metcalf, Rowden	Liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğunu kanıtladılar.
2005	Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doymu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2006	Albrecht	Örgütsel güvenle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koydu.
2010	Johnson, Chang, Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürdüler.

Kaynak: Alaş, B.(2012).Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi:İstanbulu ili fatih ilçesi örneği, yüksek lisans tezi, s.11-14.(1983 yılı ve öncesi alınmıştır) 1983 yılı sonrası: Bozkaya, E.(2013:37-54).

3.3.1.Becker'in (1960) Örgütsel Bağlılık Yan Fayda Teorisi

Yaklaşık 60 yıl önce March ve Simon (1958), bireyler ödül karşılığında örgütlere katıldığında gelişebilecek bağlılık ilişkileri hakkında yazmışlardır. Kısa süre sonra, Becker (1960), sosyologların tutarlı bir insan davranışını açıklamada bağlılığı kullandıklarını ileri sürmüştür; çünkü tutarlı insan davranışlarının açıklanabilmesinde diğer unsurlar yeterli gelmemektedir. Becker'e göre bağlılık, bir bireyin "çıkar çatışmalarını tutarlı bir faaliyet dizisi ile ilişkilendirdiği zaman ortaya çıkmaktadır" (s.32). Bireyler, örgütle olan ilişkilerini sürdürmeleri durumunda elde edecekleri kazanımların devamlılığı ve getiri düzeyine bağlı olarak "yan faydalar" elde edebileceklerini öngörebilirler ise örgüt içerisindeki konumlarını devam ettirme eğiliminde olurlar.

Yan fayda teorisi Meyer ve Allen'in (1991) bağlılık bileşeninin devamlılık unsuru temelini sağlamış olsa da, Powell ve Meyer, Becker'in (1960) yan fayda teorisi, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak, Meyer'in her üç bileşeninde de üst üste bindirerek test edildiğinde yan fayda – işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin "fedakarlık" kavramı aracılığı tarafından etkilendiği gözlenmiştir (Powell ve Meyer 2004).

3.3.2.Etzioni'nin (1961) Örgütsel Bağlılığın Üç Formu Modeli

Örgütsel bağlılığın araştırılması sürecinin başlarında "üç form" modelinde Etzioni (1961), bazı bireylerin bağlılığının, Becker'in (1960) önerdiği gibi bir değişim ilişkisinden, ödül beklentisinden, kaynaklanabileceğini ifade etmektedir. Etzioni bu bağlılığın hesaplanabilir olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, Etzioni bireyler için, bağlılığa etki eden unsurların arasında ahlaki katılım (örgütle özdeşleşme ve amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirme) veya yabancılaşma (organizasyona karşı takınılan olumsuz tavır) olabileceğine inanmaktadır. 30 yıl sonra Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin aksine, Etzioni'nin teorisi, aynı anda, üç bileşenden yalnızca bir tanesinin bireyin bağlılığının kaynağı olabileceğini savunmaktaydı.

3.3.3.Grusky'nin (1966) Kariyer Hareketliliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ampirik Çalışması

Grusky (1966), "üyeliğin bir bütün olarak sistemle olan ilişkisinin doğasını" ifade ettiğini söyleyerek çok geniş bir bağlılık tanımı sağlamıştır (s. 489). Grusky, iki faktörün bağlılığın gücünü etkilediğini öne sürmektedir; ilk olarak bir üyenin organizasyondan aldığı veya almayı beklediği ödül ne kadar büyük olursa, bağlılığı da o denli büyük olacaktır. Diğer bir

faktör ise üyenin ödülleri elde edebilmek için üstesinden gelmek zorunda olduğu engeller ne kadar büyükse, benzer şekilde bağlılık düzeyi yüksek olacaktır. Gerçekleştirdiği ampirik çalışmada Grusky ikinci hipotezini doğrulamıştır.

3.3.4.Kanter'in Üç Formlu Bağlılık Modeli (1968)

Kanter (1968)'e göre, “bağlılık, kişinin doğası ve ihtiyaçlarından kaynaklanan bireysel menfaatlerin, bu menfaatleri yerine getirilmesi adına gerçekleştirilen faaliyetlerin toplumsal olarak örgütlenmiş davranış kalıplarının uygulanmasına bağlı hale gelme süreci olarak tanımlanabilir” (s.500). Kanter bağlılık sisteminin eksenleri olarak, “devamlılık, uyum ve kontrol” değişkenlerini öne sürmüştür.

Kanter (1968)'e göre aktörlerin bir sosyal sisteme üye olmaya ya da bu sistemde üyeler olarak kalmaya karar vermelerinde devam bağlılığı rol oynamaktadır. Bilişsel tutarlılığın sağlanması adına sistemden ayrılmaya ilişkin maliyet ve kazançların dikkate alınması sonucunda birey sistemde kalıp kalmama konusunda karar verebilir.

Uyum bağlılığı, grup ve / veya sosyal ilişkilere olan bağlılık, olumlu algıya daha fazla dayanmaktadır (Kanter, 1968). Diğer üyelere olumlu etki ve / veya ilişkinin karşılıklı keyfi bir araya gelme bağlılığını güçlendirir.

Normları desteklemek ve grubun otoritesine uymanın bir neticesi olan kontrol bağlılığı, olumlu “değerlendirici yönelimler” sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968:501). Birey ve sosyal sistem arasında yüksek seviyeli değerler uyumu, yüksek düzeyde kontrol bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir.

3.3.5.Hall, Schneider ve Nygren'in (1970) Örgütsel Kimlik Konsepti

Hall, Schneider ve Nygren'in (1970) ABD Ormancılık Servisi yürüttükleri çalışmada örgüt üyelerinin kimlik tanımlamalarının “kişisel oryantasyonları ile pozitif olarak ilişkili olduğunu” ve bu oryantasyon sürecinin “insanlarla çalışma ve onlara hizmet etme konusundaki ilgi düzeylerini” etkilediğini göstermektedir (s. 177). Çalışmalarında örgütsel kimlik, “örgütün amaçları ve bireyin hedefleri gittikçe daha bütünleşmiş veya uyuşan hale gelme süreci” olarak tanımlanmıştır (s. 176-177). Hall ve arkadaşlarının dört maddelik tanımlama ölçeği, aidiyet duygusu, gurur duyma ve özdeşleşme hissi üzerine odaklanmıştır. Bu maddeler, genellikle örgütsel bağlılığa ilişkin hazırlanan ölçeklerden bazıları ile örtüşmektedir.

3.3.6.Sheldon'ın (1971) Yatırımlar ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ampirik Çalışması

Sheldon (1971) bağlılığı "bireyin kimliğini örgüte bağlayan bir tutum veya örgüte yönelim" olarak tanımlamaktadır (s. 143). Sheldon'un temel varsayımı, "bir örgüte katılımın artırımı, olası diğer örgütlere katılım ihtimalinin azaltılması" (s. 144) olarak tanımlanan yatırımların, kişi ve kurum arasındaki ilişkinin diğer yönleri ne olursa olsun bir kuruluşa bağlılık yaratacağıdır. Yani bireyin mevcut durumdaki örgütüne ilişkin yaptığı yatırımlardan (örn. Zaman, kariyer, tecrübe, hissedarlık, vb.) dolayı örgütten ayrılma niyetinin düşük olması ve devam bağlılığının yüksek olmasıdır. İkincil hipotezi, kişisel sosyal katılımların da örgüte bağlılık düzeyini arttıracığı yönündedir. Yapılan çalışmada her iki hipotez de desteklenmiştir.

3.3.7.Hrebiniak ve Alutto'nun (1972) Bilişsel Süreklilik İndeksi

Hrebiniak ve Alutto (1972), Kanter'in (1968) teorisine dayanan bir çalışmayla "Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Kişilerarası ve Bireysel Roller ile İlişkili Faktörler" adlı çalışmasında kullanılmak üzere "Çalışılan Kurumlardaki Değişimlere Karşı Tutum" (s. 559) endeksini geliştirdiler. Hrebiniak ve Alutto'nun endeksinde, organizasyonlarda olası değişimler için muhtemel teşvikler ücret, yaratıcı özgürlük, statü ve dostça insanlarla çalışma fırsatı içermektedir. Hrebiniak ve Alutto, Kanter'in uyum ve kontrol bileşenlerini göz ardı etmektedir.

3.3.8.Buchanan'ın (1974) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Buchanan (1974), bağlılığı "bir organizasyonun araçsal değerinin haricinde sahip olduğu hedeflerine ve değerlerine karşı partizan, duygusal bir bağlılık" olarak tanımlamaktadır (s. 533). Hall ve arkadaşlarının (1970) örgütsel tanımlama ölçeğini, Lodahl ve Kejner'in (1965) işe katılım ölçeğini ve Buchanan'ın kendi "özel olarak inşa edilmiş" örgütsel sadakati endeksini birleştiren Buchanan, "üç bölümlü bir bağlılık ölçeği" meydana getirmiştir. Ancak değişkenler arasındaki otokorelasyon sebebiyle çoklu regresyon analizinde tek boyutta ele almak zorunda kalmıştır.

3.3.9.Wiener ve Gechman'ın (1977) Bağlılığının Ölçülmesine Yönelik Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel bağlılık literatürünün çoğu, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma ve operasyonelleştirmeye yönelik tutum yaklaşımlarına odaklanmasına rağmen, Wiener ve Gechman (1977:49) "bağlılığın, yalnızca bir iç süreç veya yapı olmaktan ziyade bir davranış

olarak ele alındığında en iyi biçimde anlaşılabilirliğini” ifade etmektedir. “Bireyler bir nedene, kişiye, faaliyete ya da bir kuruma bağlılık duyuyorlar ise bunu açık, dışardan gözlenebilen bir eylemle ifade etmelidirler. Açık bir davranışsal bileşen içermeyen bir ilişki bağlılık olarak kabul edilemez “(s. 49). İş ile ilgili ölçülebilir bağlılık davranışları normal beklentileri aşmalıdır ve kişisel zaman ve enerjiyi çalışmaya, işle ilgili konuşmaya, işle ilgili konularda okumaya veya işin uğruna kişisel fedakarlık yapmaya değin varabilir. Wiener ve Gechman'ın bağlılık kavramsallaştırması, tutuma ilişkin yaklaşımları engellemez ve mesleki ve örgütsel bağlılığı içerecek şekilde iş veya çalışma bağlamının ötesinde genelleştirilebilir.

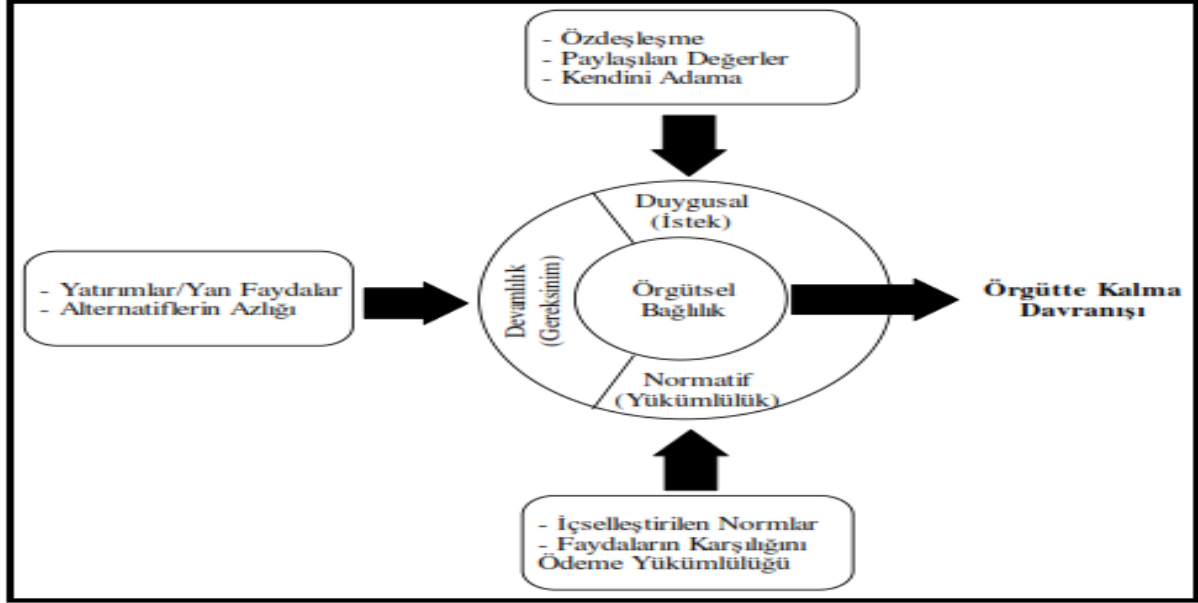
3.3.10.Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ)

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılık konusundaki daha önceki tanımların hem davranışlara hem de tutumlara odaklandığını kabul ederek Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ) adı verilen 15 madde, tek boyutlu, bir örgütsel bağlılık ölçeği geliştirdiler. Enstrümanlarını geliştirmek için yaptıkları operasyonel bağlılık tanımı “bir kişinin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve bu organizasyona katılımının görelî gücü” (s.226) şeklindedir. Mowday vd., 1979 Örgütsel bağlılığın en az üç ilgili faktör ile karakterize edilebileceğini belirtmektedir:

“(1) Kuruluşun amaç ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç ve kabul; (2) örgüt adına büyük gayret sarf etmek için isteklilik ve (3) örgütte devam etme yönündeki güçlü bir arzu,” (s.226).

Korelasyon ve faktör analizi sonucunda, Mowday ve arkadaşlarının (1979) 15 ögeli örgütsel bağlılık ölçeği tek boyutlu hale getirildi.

3.3.11.Meyer ve Allen'ın (1991) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



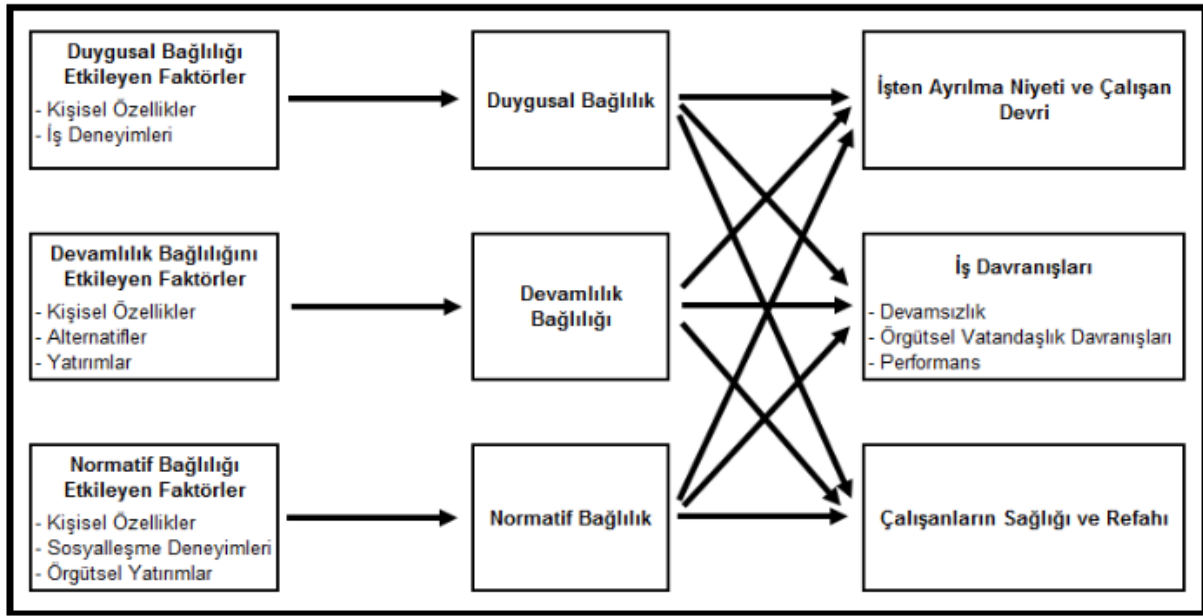
Şekil 11. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: Meyer ve Hers-covitch, 2001:317.

1980'lerin ortalarından beri, Meyer ve Allen, Mowday ve arkadaşlarının (1979) OCQ ile bir bileşenin (duygusal bağlılık) yüksek derecede ilişkili olduğu, örgütsel bağlılığın çok bileşenli bir modeli için destek bulmuştur (Meyer vd., 2002). Meyer ve Allen (1984), Becker'in (1960) yan fayda teorisini test etmeleriyle ilgili metodolojik değerlendirmelerinde, duygusal bağlılığın, bir organizasyona karşı hissedilen bağlılığı yansıtan duygusal bağlılığı ve algılanan maliyetleri yansıtan devam bağlılığının birbirinden ayırt edilmesini önerdi.

1990'da Allen ve Meyer, kuruluşa karşı duyulan vefa, yükümlülük gibi kavramlardan kaynaklanan üçüncü bir bağlılık türü olarak "normatif bağlılık" kavramını öne sürdü. Meyer ve Allen (1991) üç örgütsel bağlılık bileşenlerini şu şekilde tanımlarlar:

"Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle hissi bağlılığı, özdeşleşmesi ve örgüte karışması anlamına gelir. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri için çalışmaya devam ederler. Süreklilik bağlılığı, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Kuruluşa olan başlıca bağlantıları devam etme bağlılığına dayanan çalışanlar, bunu yapmak zorunda oldukları için kalırlar. Son olarak, normatif bağlılık, istihdam devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar uygun olan davranış gereği örgütte kalmaya devam ederler" (s.67)



Şekil 12. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd. 2002:22.

Şekil 12’de üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli görülmektedir. Model ile ilgili açıklamalar şekilde yapılmıştır.

Kurdukları modelde Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılığın bir öncülü olarak davranışsal bağlılığı da eklerler. Ancak analiz sonucunda aynı anda duygusal bağlılık değişkeninin de davranışsal bağlılığı da etkileyerek döngüye düşmesine sebep olur.

3.4.İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Literatür Taraması

İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar İngilizce yazında çok eski olmamakla birlikte çok da yeni sayılmaz. 1980 li yılların ikinci yarısından itibaren bu iki değişken arasındaki ilişkiler ve etkileri üzerine kurulmuş çalışmalar literatürde görülebilir.

Örneğin Ogilvie (1986:335) ye göre bağlılık çalışanların işletmedeki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili algısına bağlı olarak değişmektedir. Özellikle işletme içi terfilerdeki adalet ve performans değerlendirme sistemlerinin düzgün işlemesi çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır.

Gaertner ve Nollen (1989:975) çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının gerçekleşen ve algıladıkları insan kaynakları uygulamalarına bağlı olarak değiştiklerini ortaya koymuşlardır. Özeldde örgütteki yatay ve dikey iç hareketlilik, eğitim ve geliştirme, kariyer odaklı istih-

dam politikaları gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarda lider etkileşimi, katılım gibi diğer faktörlerden daha çok bağlılık oluşturdıklarını tespit etmişlerdir.

Kinicki, Carson ve Bohlander (1992:148) iki firma çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların firmalarına olan bağlılık düzeyleri arasındaki farkın firmaların insan kaynakları uygulamalarından kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların işe yönelik tutumlarını belirleyen insan kaynakları uygulamalarının uygulanış tarzları ve düzeyleridir.

Premack ve Wanous (1985:716) a göre personel seçimi ve işe almanın örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkileri vardır. Allen ve Meyer (1990: 847) ve Ashforth ve Saks (1996:149) yaptıkları çalışmalarda örgüt içi iletişim ve sosyalizasyonun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdıklarını tespit etmişlerdir. Saks (1995:211) ve Tannenbaum, Mathieu, Salas ve Cannon-Bowers (1991: 759) yaptıkları çalışmalarda insan kaynakları eğitiminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Robertson, Iles, Gratton ve Sharpley (1991:963), Schwarzwald, Koslowsky ve Shalit (1992:511) gibi çalışmalarda performans değerlendirme ve terfi uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi irdelenmiştir.

Ülkemizde de konuyla ilgili yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle ödüllendirme ve ücret uygulamalarının çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı vurgulanmaktadır (Balay, 2000: 63). Doğan ve KILIÇ (2007:37) yaptıkları çalışmada bazı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre özendirici uygulamalar ve ödüllendirme çalışanların bağlılıkları üzerinde etkilidir.

Kılıç ve Öztürk (2010:981) yaptıkları çalışmada kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kariyer uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

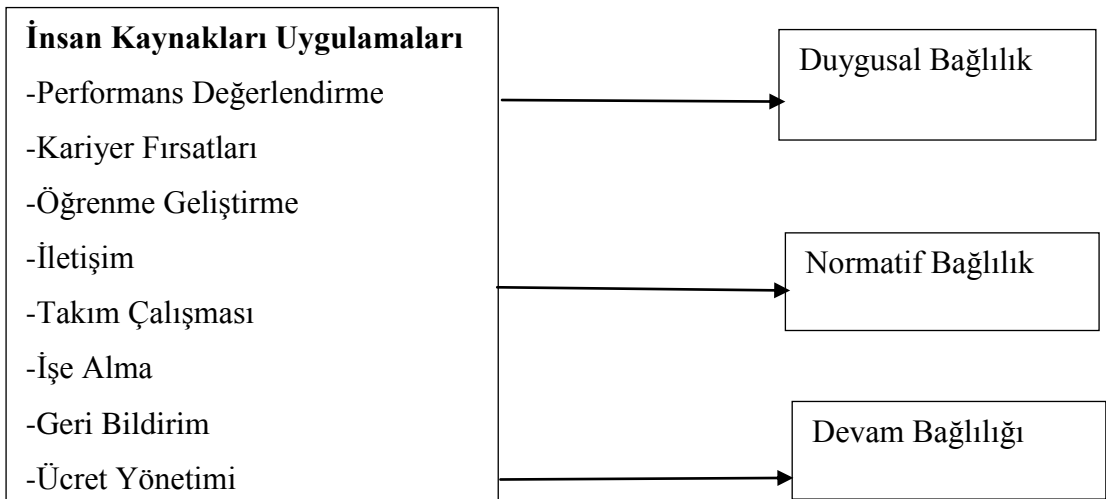
YÖNTEM

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Analizde kullanılan veriler otel çalışanlarından anket yöntemi ile kullanılmıştır. Anket yöntemi saha çalışmalarında çok sık kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Çalışmada ilk olarak anketi cevaplandıran otel çalışanlarının bazı demografik özellikleri hakkında bilgiler verilmiş, ardından ölçeklerin yapı geçerliliğinin yapmak için İKU ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacı için ise her iki ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliği ve güvenilirliğinin ardından ölçeklere ilişkin tutumların otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t testi ve anova testleri yapılmıştır. İKU'larının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz edebilmek için ise yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Analizlerde SPSS ve AMOS istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır.

4.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile Şekil 13'de gösterilen bir model oluşturulmuştur.

Örgütsel Bağlılık



Şekil 13. Araştırma Modeli

4.2.Araştırmanın Hipotezleri

Kuramsal araştırma ve literatür taraması sonucunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: İnsan kaynakları uygulamaları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Performans değerlendirme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Kariyer fırsatları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Öğrenme geliştirme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: İletişim cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Takım çalışması cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: İşe alıştırma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1g: Geri bildirim cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1h: Ücret yönetimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: İnsan kaynakları uygulamaları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Performans medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Kariyer fırsatları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Öğrenme geliştirme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2d: İletişim medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2e: Takım çalışması medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2f: İşe alıştırma medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2g: Geri bildirim medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2h: Ücret yönetimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: İnsan kaynakları uygulamaları toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: Performans değerlendirme toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Kariyer fırsatları toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: Öğrenme geliştirme toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3d: İletişim toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3e: Takım çalışması toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3f: İşe alıştırma toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3g: Geri bildirim toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3h: Ücret yönetimi toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: İnsan kaynakları uygulamaları gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4a: Performans Değerleme gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4b: Kariyer fırsatları gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4c: Öğrenme geliştirme gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4d: İletişim gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4e: Takım çalışması gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4f: İşe alıştırma gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4g: Geri bildirim gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4h: Ücret yönetimi gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: İnsan kaynakları uygulamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5a: Performans değerlendirme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: Kariyer fırsatları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5c: Öğrenme geliştirme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5d: İletişim yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5e: Takım çalışması yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5f: İşe alıştırma yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5g: Geri bildirim yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5h: Ücret yönetimi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: İnsan kaynakları uygulamaları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6a: Performans değerlendirme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6b: Kariyer fırsatları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6c: Öğrenme geliştirme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6d: İletişim eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6e: Takım çalışması eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6f: İşe alıştırma eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6g: Geri bildirim eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6h: Ücret yönetimi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: İnsan kaynakları uygulamaları toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7a: Performans değerlendirme toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b: Kariyer fırsatları toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7c: Öğrenme geliştirme toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7d: İletişim toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7e: Takım çalışması toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7f: İşe alıştırma toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7g: Geri bildirim toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7h: Ücret yönetimi toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8a: Duygusal bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8b: Devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8c: Normatif bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9a: Duygusal bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9b: Devam bağlılığı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9c: Normatif bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Örgütsel bağlılık toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10a: Duygusal bağlılık toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10b: Devam bağlılığı toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10c: Normatif bağlılık toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Örgütsel bağlılık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11a: Duygusal bağlılık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11b: Devam bağlılığı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11c: Normatif bağlılık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Örgütsel bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12a: Duygusal bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12b: Devam bağlılığı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12c: Normatif bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13a: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13b: Devam bağlılığı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13c: Normatif bağıllık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: Örgütsel bağıllık toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14a: Duygusal bağıllık toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14b: Devam bağıllığı toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14c: Normatif bağıllık toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel bağıllığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H15a: İnsan kaynakları uygulamaları duygusal bağıllığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H15b: İnsan kaynakları uygulamaları devam bağıllığını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H15c: İnsan kaynakları uygulamaları normatif bağıllığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

4.3.Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeği Gürbüz ve Bekmezci (2012) ve Kaya (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) ölçekte; insan kaynaklarının ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer, örgütsel iletişim işlevlerine yönelik toplam 25 ifade yer almaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı, 90 olmakla beraber açıklanan toplam varyans oranı yüzde 70,722 olarak elde edilmiştir. Aynı ölçek Geldi (2014) tarafından da kullanılmıştır. Kaya (2006)'nın ölçeği Durgut (2009) tarafından da kullanılmıştır. Durgut (2009) çalışmasında ölçeğin 8 faktörlü yapısını doğrulamış cronbach alpha katsayılarını ise 0,84 ile 0,90 aralığında elde etmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel bağıllık ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen sorulardan uyarlanmıştır. Ölçek ayrıca Varol (2010) tarafından da kullanılmış. Güvenilirlik analizi sonucu cronbach alpha katsayısı 0,79 olarak elde edilmiştir.

4.4.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Gaziantep'teki otellerde çalışan yaklaşık 600 kişi oluşturmaktadır. Anket gerçekleştirilen oteller (Teymur Otel, Divan Otel, Grand Otel Royal Otel, Tilmen Otel, Ravanda Otel, Şirehan otel, Dedeman Hotel, Safir Otel, Elit Otel Palmiye Otel Holiday Otel, Tuğcan Otel). Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte, Gaziantep'te faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin departman amirleri ve personellerden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında kâğıda basılı olarak hazırlanan anketler katılımcılara uygulanmıştır. 300 anket katılımcılara uygulanmış ancak 50 anket cevaplandırılmamış, 22 anket ise eksik cevaplandırılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 228 olarak belirlenmiştir.

4.5.Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde tercih edilen bir veri toplama yöntemidir. Veri toplama yönteminde kullanılan anket formu, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anket formunun amacı, araştırma problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri hedef kitleden sistematik bir biçimde toplamaktır (Altunışık vd., 2010:68).

Bu çalışma kapsamında oluşturulan anket formu (bkz. Ek 1) iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde katılımcılara bazı demografik sorular yöneltilmiş, ikinci bölümde ise insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile ilgili 5'li likert ölçeğinde hazırlanan sorular sorulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Gaziantep’te bulunan otellerde görev yapan 228 çalışandan anket ile toplanan verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların bazı demografik özellikleri hakkında bilgiler verilmiş. Ardından değişkenlerin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış. Faktör analizleri sonrasında değişkenlerin güvenilirlik, korelasyon analizleri ile normallik testleri yapılmıştır.

5.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyet Bilgileri

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	160	70.2	70.2
	Kadın	68	29.8	100.0
	Toplam	228	100.0	

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan otel çalışanlarının %70,2’si (n:160) erkek ve %29,8’i (n:68) kadındır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Medeni Durum Bilgileri

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Medeni Durum	Evli	133	58.3	59.1
	Bekar	92	40.4	100.0
	Toplam	225	98.7	
Eksik	Veri	3	1.3	
Toplam		228	100.0	

Tablo 3’de görüldüğü gibi anketi cevaplandıranların %58,3’ü (n:133) evli ve %40,4’ü (n:92) bekadır. 3 katılımcı medeni durum sorusuna cevap vermemiştir.

Katılımcıların yaşlarına ait bilgiler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Yaş Bilgileri

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	18-25	68	29.8	30.2
	26-30	49	21.5	52.0
	31-35	47	20.6	72.9
	36-40	32	14.0	87.1
	41 ve üzeri	29	12.7	100.0
	Toplam	225	98.7	
Eksik	Veri	3	1.3	
Toplam		228	100.0	

Tablo 4’de görüldüğü gibi katılımcıların %29,8’i (n:68) 18-25 yaş aralığında; %21,5’i (n:49) 26-30 yaş aralığında; %20,6’sı (n:47) 31-35 yaş aralığında; %14’ü (n: 32) 36-40 yaş aralığında ve %12,7’si 41 ve üzeri yaşa sahiptir. 3 katılımcı yaş soruna cevap vermemiştir.

Ankete cevap veren otel çalışanlarının eğitim durumlarına ait bilgiler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Eğitim Durumu Bilgileri

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim	İlköğretim	57	25.0	25.7
	Lise	83	36.4	63.1
	Üniversite	82	36.0	100.0
	Toplam	222	97.4	
Eksik	Veri	6	2.6	
Toplam		228	100.0	

Tablo 5’de görüleceği gibi katılımcıların %25’i (n: 57) ilköğretim; %36,4’ü (n: 83) lise ve %36’sı (n: 82) üniversite mezunudur. 6 kişi eğitim durumu sorusuna cevap vermemiştir.

Katılımcıların otelde çalıştıkları pozisyona ilişkin bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Çalışılan Pozisyon

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Pozisyon	Ön büro	50	21.9	22.1
	Yiyecek içecek	53	23.2	45.6
	Kat hizmetleri	47	20.6	66.4
	Muhasebe	14	6.1	72.6
	İnsan kaynakları	4	1.8	74.3
	Halkla ilişkiler	2	.9	75.2
	Satış pazarlama	19	8.3	83.6
	Diğer	37	16.2	100.0
	Toplam	226	99.1	
Eksik	Veri	2	.9	
Toplam		228	100.0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcı otel çalışanlarının %21,9’u (n:50) ön büroda; %23’2’si (n: 53) yiyecek içecek bölümünde; %20,6’sı (n: 47) kat hizmetlerinde; %6,1’i (n: 14) muhasebe bölümünde; %1,8’i (n:4) insan kaynakları bölümünde; %0,9’u (n: 2) halkla ilişkiler bölümünde; %8,3’ ü (n: 19) satış pazarlama bölümünde ve %16,2’si (n:37) diğer bölümlerde çalışmaktadır. 2 kişi çalışılan pozisyon sorusuna cevap vermemiştir.

Katılımcıların sektördeki toplam çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Toplam Sektör Tecrübesi

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Toplam Sektör Tecrübesi	1-5 yıl	124	54.4	54.9
	6-10 yıl	53	23.2	78.3
	11-15 yıl	24	10.5	88.9
	16 yıl ve üzeri	25	11.0	100.0
	Toplam	226	99.1	
Eksik	Veri	2	.9	
Toplam		228	100.0	

Tablo 7’de görüldüğü gibi otel çalışanlarının %54,4’ü (n:124) 1-5 yıl arası; %23,2’si (n:53) 6-10 yıl arası; %10,5’i (n:24) 11-15 yıl arası; %11’i (n:25) 16 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahiptirler. 2 kişi toplam sektör tecrübesi sorusuna cevap vermemiştir.

Katılımcıların şu an çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Mevcut Çalışılan Otel Tecrübesi

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Otel Tecrübesi	1-5 yıl	191	83.8	84.1
	6 yıl ve üzeri	36	15.8	100.0
	Toplam	227	99.6	
Eksik	Veri	1	.4	
Toplam		228	100.0	

Tablo 8’de görüldüğü gibi anketi cevaplandıranların %83,8’i (n:191) 1-5 yıl arası ve %15,8’i (n:36) 6 yıl ve üzeri şu an çalışmakta oldukları otelde çalışmaktadırlar. 1 kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların aylık gelirlerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Aylık Gelir

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aylık Gelir	1000-2000	171	75.0	76.3
	2001 ve üzeri	53	23.2	100.0
	Toplam	224	98.2	
Eksik	Veri	4	1.8	
Toplam		228	100.0	

Tablo 9’da görüleceği gibi araştırmaya katılan otel çalışanlarının %75’i (n:171) 1000-2000 arası ve %23,2’si (n:53) 2001 ve üzeri aylık gelire sahiptir. 4 kişi gelir sorusuna cevap vermemiştir.

5.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi; değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek ve değişkenler üzerinde çalışılabilirlik için faktörleri belirlemek adına yapılan bir analiz türü-

dür (Gürbüz ve Şahin, 2014: 291). Keşfedici faktör analizlerinde, “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla elde edilen faktörlere eksen döndürme teknikleri uygulanabilmektedir. Böylelikle faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde, yüksek ilişki olup olmadığı ortaya çıkarılabilmektedir (Türköz, 2010: 116). Bu nedenle üzerinde çalışma yaptığımız ölçekte olduğu gibi temel bileşenler analizi ile dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan Varimax Döndürme Tekniği kullanılmıştır. Verilerin yapılarının, yapılacak olan faktör analizleri için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0 ile 1 arasındayken, 1 değerine ne kadar çok yaklaşırsa, verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir (Türköz, 2010: 116).

Faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli döndürme teknikleri kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 276).

Bu çalışmada da faktörlerin yorumlanmasında sağladığı kolaylık nedeniyle en sık kullanılan Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi ve Bartlett’in (Bartlett's Test of Sphericity) Küresellik Testi’nden yararlanılmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmekteyken, Hutcheson ve Sofroniou (1999) bu değer 0.5 ile 0.7 arasının normal; 0.7 ile 0.8 arasının iyi; 0.8 ile 0.9 arasının çok iyi; 0.9 ve üzerinin ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (Dağlı, 2015: 205).

Bartlett’in Küresellik Testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311).

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değeri ile ilgili bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin KMO ve Bartlett Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.922
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4270.581
	Serbestlik Derecesi	496
	Anlamlılık	0.000

Tablo 10’da görüldüğü gibi ölçeğin KMO analizi sonucunda örneklem yeterlilik değerinin 0,922 olarak bulunmuş ve bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Aynı tabloda yer alan Bartlett’s Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

32 madde üzerinden yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değerleri 1’den büyük olan sekiz faktörden oluşan, toplam varyansın %70,366’sını açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür.

Keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Faktörler							
	PD	KF	ÖG	İ	TÇ	İŞA	GB	ÜY
PD1	.686							
PD2	.755							
PD3	.785							
PD4	.722							
PD5	.607							
KF1		.587						
KF2		.644						
KF3		.537						
ÖG1			.562					
ÖG2			.558					
ÖG3			.639					
ÖG4			.677					
İ1				.640				
İ2				.569				
İ3				.552				
TÇ1					.692			
TÇ2					.679			
TÇ5					.733			

TÇ6					.541			
İŞA1						.636		
İŞA2						.762		
İŞA3						.688		
İŞA4						.623		
İŞA5						.649		
GB1							.598	
GB2							.793	
GB3							.824	
GB4							.651	
ÜY1								.555
ÜY3								.777
ÜY4								.796
ÜY5								.777

Tablo 11’de faktör yükleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Keşfedici faktör analizi neticesinde faktör yüklerinin 0,32’nin üzerinde olmasının beklenmesi (Gürbüz ve Şahin, 2016:312) nedeniyle faktör yükü düşük olan TÇ3, TÇ4 ve ÜY2 maddeleri analizden çıkarılmış ve analizlere 32 madde ile devam edilmiştir. İKU ölçeğinin faktör yüklerinin 0,537 ile 0,824 aralığında dağılmaktadır. Bu bulgu bize maddelerin ölçeğin ölçmek istediği tutumu ölçmekte yeterli olduğunu göstermektedir.

5.3.İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfedici Faktör Analizi sonucunda elde edilen faktör yapılarını doğrulamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temele dayalı olan ölçek ve yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). DFA ile doğrulanmaya çalışılan modelin uyum yeterliliğini test amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu uyum indeksleri arasında en çok χ^2 (Relative Chi Square Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index) indeksleri kullanılmaktadır (Olpak ve Çakmak, 2009: 150).

χ^2 (Relative Chi Square Index): Ki-kare uyum testi değeri, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile örneklemden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. χ^2/df değerinin 3 ve altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğini, 3-5 arasında bir değer alması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve şahin, 2016:337).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Yaklaşık hataların ortalama karekökü şeklinde tanımlanan ve modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eden bu değer, 0 ile 1 arasında değerler alır. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0.08'e kadar olan değerlerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu gösteriri (Meydan ve şeşen, 2015: 34).

GFI (Goodness of Fit Index): İyilik uyum indeksi olarak ifade edilen bu değer, model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0.90 ve üzeri değerler oldukça iyi uyumu gösterirken 0.85 ve üzeri değerler ise kabul edilebilir değer olarak görülmektedir (Meydan ve şeşen, 2015: 34).

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index): Düzeltmiş iyilik uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0.90 ve üzeri değerler iyi uyumu, 0.85 ve üzeri değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Gürbüz ve şahin, 2016: 337).

CFI (Comparative Fit Index): Karşılaştırılmalu uyum indeksi olarak bilinen CFI, serbestlik derecesi (χ^2) ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin, temel modele göre karşılaştırmasını yapar. Bu değerin 1'e yakın olması uyumun iyiliğine işaret eder. CFI'nın 0.90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Gürbüz ve şahin, 2016: 338).

NFI (Normed Fit Index): Normlaştırılmış uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile bulunur. İndeksin alacağı 0.90 ve üzeri değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve şeşen, 2015: 33).

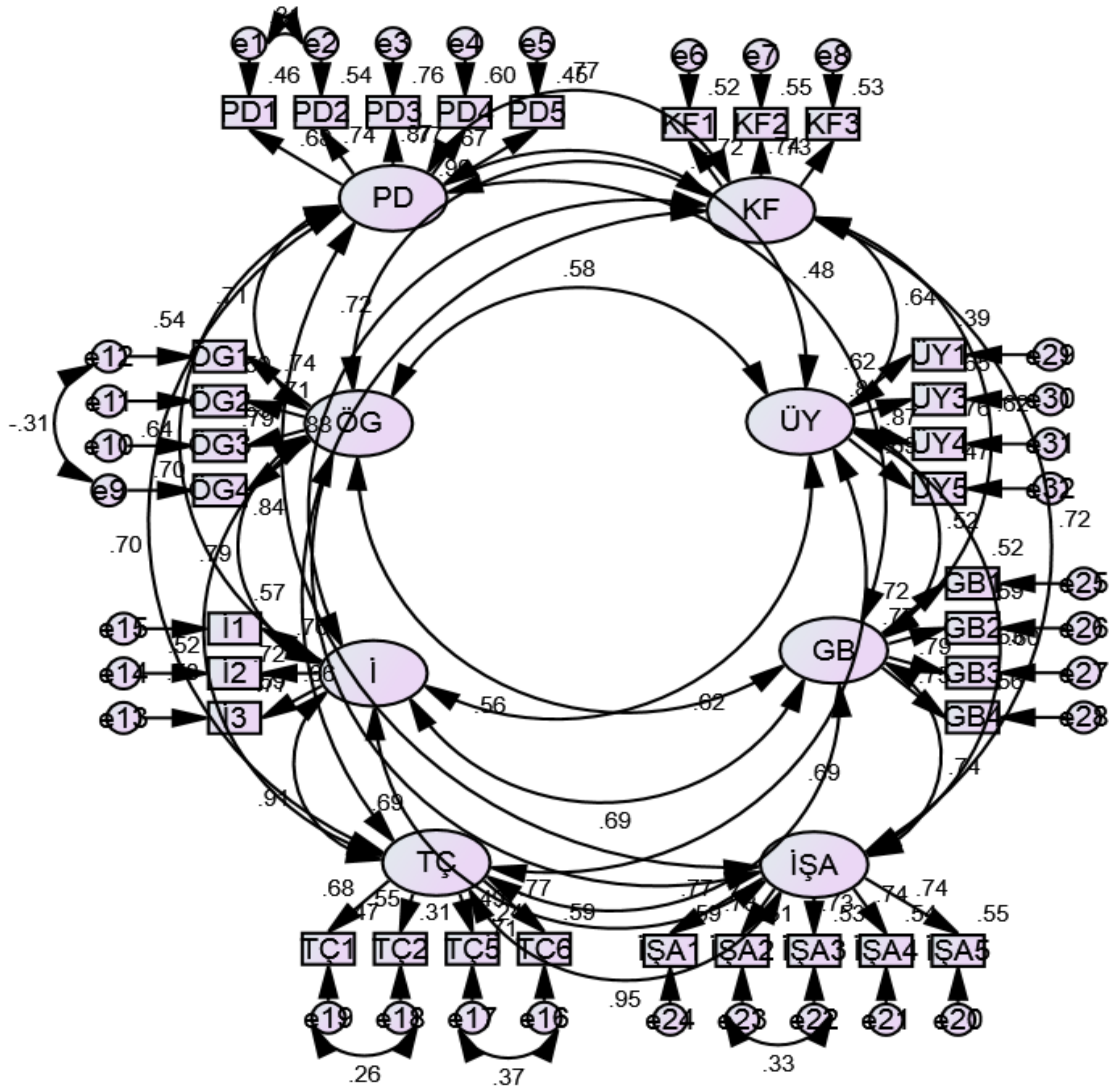
TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index): Normlaştırılmamış uyum indeksi, NFI'nin serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir. Bu değerin 0.90 ve üzeri olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve şeşen, 2015: 33).

Ayrıca doğrulamalı faktör analizinde kullanılan iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12.Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kabul Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 13’de verilmiştir.



Şekil 13. İnsan Kaynakları Uygulamaları Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Birinci düzey DFA sonucu ölçeğin faktör yüklerinin 0,31 ile 0,79 aralığında dağıldığı görülmektedir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 13’de verilmiştir.

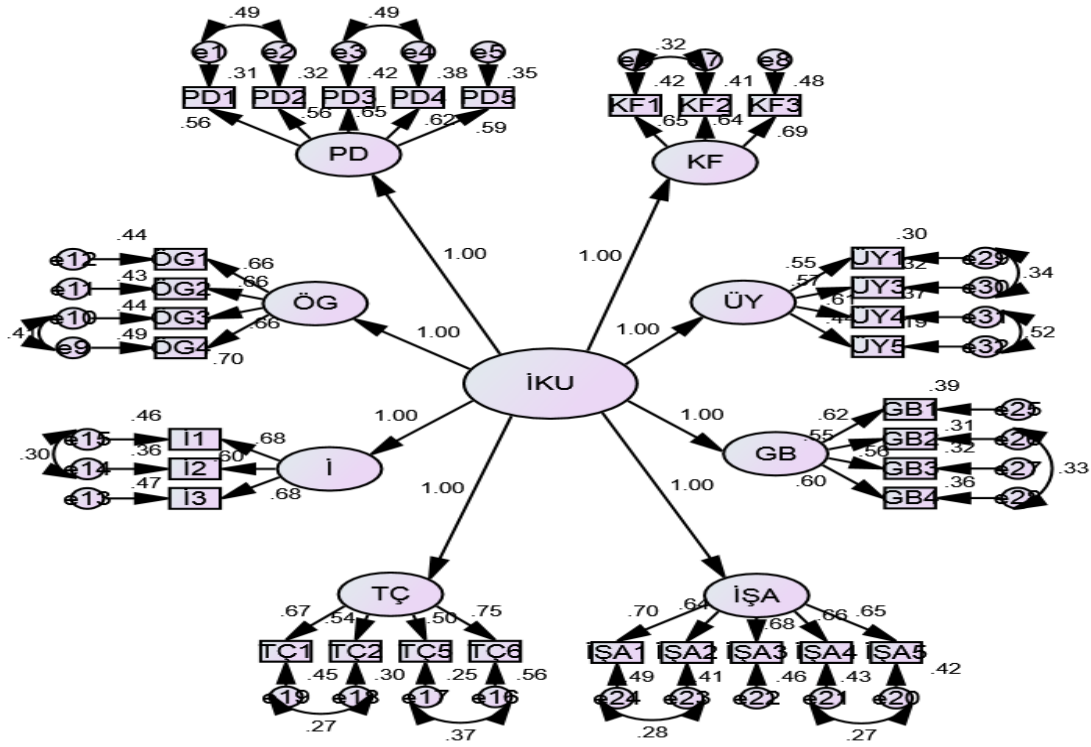
Tablo 13. İKU Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
İnsan Kaynakları Uygulamaları (Birinci Düzey)	689.687	422	1.634	0.861	0.814	0.936	0.853	0.925	0.053

Tablo 13’de görüldüğü gibi birinci düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinden CMIN/DF, GFI, CFI, TLI ve RMSEA’nın kabul edilebilir değerleri sağladığı ve ölçeğin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

5.4.İnsan Kaynakları Uygulamaları İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Genel insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin kullanılabilirliğini test etmek amacı ile ikinci düzey DFA yapılmış ve ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 15’de verilmiştir. İkinci düzey DFA sonucu elde edilen faktör yüklerinin ölçekleri açıklamak için yeterli olduğu görülmektedir.



Şekil 14. İnsan Kaynakları Uygulamaları İkinci Düzey DFA

İkinci düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. İKU İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
İnsan Kaynakları Uygulamaları (İkinci Düzey)	850.062	431	1.972	0.851	0.769	0.90	0.819	0.885	0.065

Tablo 14’de görüldüğü gibi ikinci düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinden CMIN/DF, GFI, CFI ve RMSEA’nın kabul edilebilir değerleri sağladığı ve ölçeğin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

5.5.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değeri ile ilgili bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.830
Bartlett’ın Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1302.436
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	0.000

Tablo 15’de görüldüğü gibi ölçeğin KMO analizi sonucunda örneklem yeterlilik değerinin 0,830 olarak bulunmuş ve bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Aynı tabloda yer alan Bartlett’s Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

15 madde üzerinden yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değerleri 1’den büyük olan üç faktörden oluşan, toplam varyansın %60,153’ünü açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür.

Keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 17’de verilmiştir.

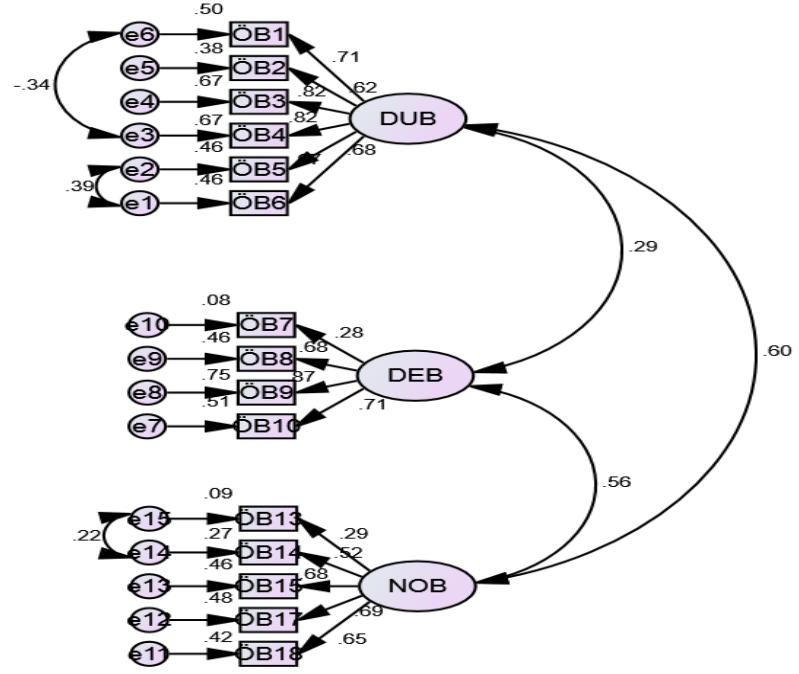
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Faktörler		
	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
ÖB1	.621		
ÖB2	.681		
ÖB3	.806		
ÖB4	.792		
ÖB5	.783		
ÖB6	.807		
ÖB7			.553
ÖB8			.748
ÖB9			.808
ÖB10			.754
ÖB13		.697	
ÖB14		.635	
ÖB15		.611	
ÖB17		.577	
ÖB18		.638	

Tablo 16’da faktör yükleri ile ilgili bilgiler verilmektedir, faktör yükü düşük olan ÖB11, ÖB12 ve ÖB16 maddeleri analizden çıkarılmış ve analizlere 15 madde ile devam edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucu örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yüklerinin 0,553 ile 0,808 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Bu değerler de ölçek maddelerinin ölçeğin ölçmek istediği tutumları ölçmede yeterli olduğunu göstermektedir.

5.6.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 16’da verilmiştir. Faktör yüklerinin ölçek tutumlarını ölçmek için yeterli olduğugörülmektedir.



Şekil 15. Örgütsel Bağlılık Birinci Düzey DFA

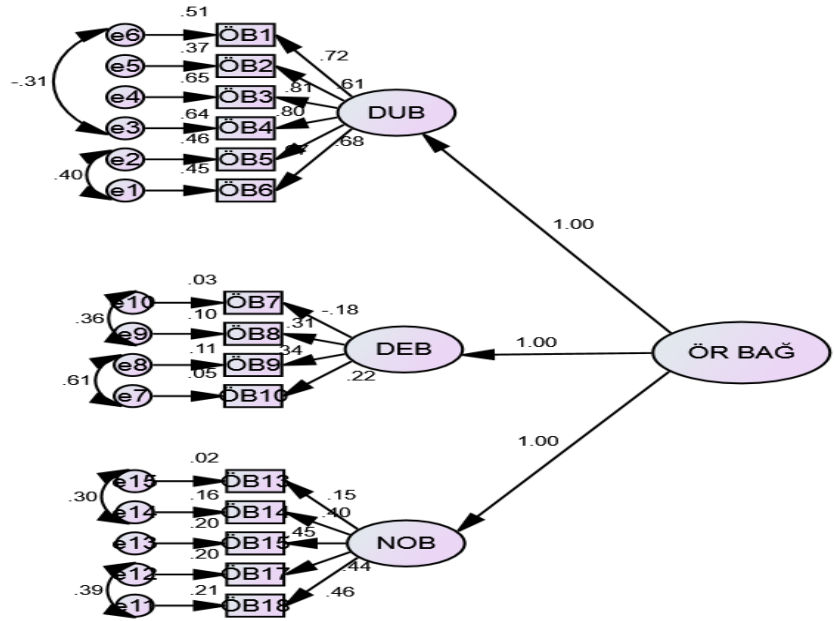
Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
Örgütsel Bağlılık (Birinci Düzey)	155.59 3	81	1.921	0.922	0.884	0.94	0.885	0.922	0.064

Tablo 17’de görüldüğü gibi birinci düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinden CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, TLI ve RMSEA’nın kabul edilebilir değerleri sağladığı ve ölçeğin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

5.7.Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 16. Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA

Genel örgütsel bağlılık ölçeğinin kullanılabilirliğini test etmek amacı ile ikinci düzey DFA yapılmış ve ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 16’da verilmiştir. Faktör yüklerinin yeterli olduğu görülmektedir.

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
Örgütsel Bağlılık (İkinci Düzey)	164.659	74	2.225	0.915	0.862	0.915	0.878	0.897	0.073

Tablo 18’de görüldüğü gibi ikinci düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinden CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI ve RMSEA’nın kabul edilebilir değerleri sağladığı ve ölçeğin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

5.8.Güvenilirlik Analizi

Geçerli bir ölçekte bulunması gereken en önemli özellik, ölçeğin güvenilir olmasıdır. Güvenilirlik, bir ölçüm sürecinde, ölçüm işleminin tekrarlanabilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılıktır. Güvenilirlik, zamana göre değişmezlik ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Alpar, 2012:411). Güvenilirlik aynı zamanda, ölçekleri oluşturan maddelerin kendi içlerinde tutarlı olup olmadığını ölçmek için kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010:122).

Güvenilirlik, ölçme aracı olarak kullanılan ölçeğin soruları arasındaki ilişkiyi göz önüne alarak ölçümün içsel tutarlılığının tespit edilmesidir (Çelik M., 2007: 207). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için cronbach alfa katsayısı (α); kullanılmıştır.

Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır (Özdamar, 2002: 662). Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenir değil, 0.4-0.6 düşük güvenirlik, 0.6- 0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenirlik (Alpar, 2003: 382).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçekler için elde edilen cronbach alfa katsayısı değerleri Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Güvenilirlik Analizi

Değişken	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Performans Değerlendirme	.864	5
Kariyer Fırsatları	.774	3
Öğrenme Geliştirme	.844	4
İletişim	.793	3
Takım Çalışması	.769	4
İşe Alıştırma	.865	5
Geri Bildirim	.843	4
Ücret Yönetimi	.829	4
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	.954	32
Duygusal Bağlılık	.868	6
Devam Bağlılığı	.723	4
Normatif Bağlılık	.717	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	.832	15

Tablo 19’da görüldüğü gibi ölçeklerin güvenilir olduğu bulgusu elde edilmiştir. İKU ölçeğinin güvenilirlik değerleri 0.774 ile 0,865 aralığında değerler almakta; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değerleri ise 0,717 ile 0,868 aralığında değerler almaktadır. Bu sonuçlar bize ölçeklerinin güvenilirliklerinin iyi olduğunu göstermektedir.

5.9.Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

	Minimum	Maximum	Toplam	Ort.	Std. Sapma	Çarpık- lık	Basıklık
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Performans Değerlendirme	1.00	5.00	710.42	3.1159	.97460	-.215	-.475
Kariyer Fırsatları	1.00	5.00	732.50	3.2127	.99765	-.248	-.701
ÖğrenmeGeliştirme	1.00	5.00	735.50	3.2259	.95865	-.358	-.651
İletişim	1.00	5.00	739.00	3.2412	.96083	-.382	-.523
Takım Çalışması	1.00	5.00	725.42	3.1817	.91824	-.290	-.573
İşe Alıştırma	1.00	5.00	774.25	3.3958	.89376	-.591	-.067
Geri Bildirim	1.00	5.00	802.17	3.5183	.89427	-.864	.534
Ücret Yönetimi	1.00	5.00	662.67	2.9064	1.03341	-.163	-.941
İNSANKAYNAKLAR I UYGULAMALARI	1.15	4.94	735.24	3.2247	.74953	-.243	-.309
Duygusal Bağlılık	1.00	5.00	799.23	3.5054	.88254	-.630	.097
Devam Bağlılığı	1.00	5.00	667.50	2.9276	.89875	-.096	-.521
Normatif Bağlılık	1.00	5.00	719.30	3.1548	.79378	-.181	-.247
ÖRGÜTSEL BAĞLI- LIK	1.36	4.87	728.68	3.1960	.63487	-.139	.267

Tablo 20’de görüldüğü gibi değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 aralığında değerler almaktadır. Bu sonuç bize değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Sorulara verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında otel çalışanlarının çalıştıkları otellerin İKU’nın orta düzeyde olduğunu düşündükleri görülmekte ve çalışanların çalışmakta oldukları otellere karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin de orta düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların en fazla duygusal bağlılık gösterdikleri ve en az da devam bağlılığı gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuç bize otel çalışanlarının çalıştıkları otelde uzun süreli istihdamı düşünmedikleri bilgisini vermektedir. İKU ölçeğine verilen cevaplara bakıldığında ise otel çalı-

şanlarının en fazla otellerin geri bildirim uygulamasını destekledikleri en az ise ücret yönetimi uygulaması için puan verdikleri görülmektedir. Bu sonuç bize otellerin ücret yönetimi uygulamalarının iyi olmadığı bilgisini vermektedir.

5.10.Cinsiyet Değişkeni t Testi

Değişkenlerin, cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Cinsiyet Değişkeni t Testi

		Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Performans Değerlendirme	Varsayılan Denk Varyanslar	.024	.876	-1.245	226	.214
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.252	127.975	.213
Kariyer Fırsatları	Varsayılan Denk Varyanslar	.287	.593	-.319	226	.750
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.322	129.411	.748
Öğrenme Geliştirme	Varsayılan Denk Varyanslar	.022	.882	-.687	226	.493
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.690	127.587	.491
İletişim	Varsayılan Denk Varyanslar	2.532	.113	-1.348	226	.179
	Varsayılmayan Eşit			-1.402	138.545	.163

	Varyanslar					
Takım Çalışması	Varsayılan Denk Varyanslar	1.845	.176	-1.379	226	.169
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.446	141.126	.150
İşe Alıştırma	Varsayılan Denk Varyanslar	.580	.447	-1.303	226	.194
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.326	131.590	.187
Geri Bildirim	Varsayılan Denk Varyanslar	.003	.960	-.217	226	.829
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.218	128.867	.827
Ücret Yönetimi	Varsayılan Denk Varyanslar	1.135	.288	-2.170	226	.031
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-2.219	133.060	.028
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Varsayılan Denk Varyanslar	2.089	.150	-1.392	226	.165
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.422	132.776	.157
Duygusal Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	.045	.833	-.404	226	.687
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.405	127.253	.686
	Varsayılan Denk	1.931	.166	-.684	226	.494

Devam Bağıllığı	Varyanslar					
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.717	140.701	.475
Normatif Bağıllık	Varsayılan Denk Varyanslar	.073	.787	.533	226	.594
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.540	130.282	.590
Örgütsel Bağıllık	Varsayılan Denk Varyanslar	.571	.451	-.288	226	.774
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.283	122.359	.777
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			1.910	148.644	.058

Tablo 21’de görüldüğü gibi ücret yönetimi algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kadınların ortalaması 3,13 ve erkeklerin ortalamasının 2,81 olması nedeni ile bu farklılık kadınlar lehinedir. Erkeklerin ücret yönetimi için düşük puanda bulunmasının nedeni, toplumumuzda ev geçindirmenin ana yükünün erkeklere ait olması ve bu nedenle erkeklerin daha yüksek maaş beklentisinin olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Kadınların ise daha ziyade eve ek gelir elde etmek görevini üstlenmeleri nedeni ile otellerin iyi olmayan ücret yönetimi uygulamalarını daha yüksek puan verdikleri düşünülebilir. Anlamlı farklılık bulunamaması sorulara verilen eksik cevaplardan kaynaklandığı yani cevaplanmayan soruların bulunması nedeninden olduğu düşünülmektedir.

5.11. Medeni Durum Değişkeni t Testi

Değişkenlerin medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için t testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Medeni Durum t Testi

		Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Performans Değerlendirme	Varsayılan Denk Varyanslar	.000	.990	-.508	223	.612
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.512	201.223	.609
Kariyer Fırsatları	Varsayılan Denk Varyanslar	.164	.686	.442	223	.659
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.436	187.517	.663
Öğrenme Geliştime	Varsayılan Denk Varyanslar	.184	.668	-.662	223	.509
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.666	199.640	.506
İletişim	Varsayılan Denk Varyanslar	.483	.488	-.598	223	.551
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.601	199.628	.548
Takım Çalışması	Varsayılan Denk Varyanslar	2.950	.087	-.666	223	.506
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.681	209.746	.497
İşe Alıştırma	Varsayılan Denk Varyanslar	.156	.693	-.501	223	.617
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.489	179.354	.625
Geri Bildirim	Varsayılan Denk Varyanslar	.212	.646	.336	223	.737

	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.335	195.564	.738
Ücret Yönetimi	Varsayılan Denk Varyanslar	.659	.418	-2.174	223	.031
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-2.195	201.976	.029
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Varsayılan Denk Varyanslar	.491	.484	-.703	223	.483
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.708	200.396	.480
Duygusal Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	3.907	.049	-.007	223	.994
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.007	217.821	.994
Devam Bağlılığı	Varsayılan Denk Varyanslar	.070	.792	.920	223	.359
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.911	189.264	.363
Normatif Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	.467	.495	-.636	223	.525
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.625	183.472	.533
Örgütsel Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	.013	.909	.165	223	.869
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.166	199.999	.868

Tablo 22’de görüldüğü gibi ücret yönetimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi taraf lehine olduğunu görebilmek için değişkenlerin ortalamasına bakılmış; ücret yönetimi için evlilerin ortalamasınının 2,77 ve bekarların ortalamasınının 3,07 olması nedeni ile bekarlar lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın nedeni evlilerin ev geçindirmek için daha fazla paraya ihtiyaç duymaları ve bu nedenle daha

fazla ücret beklentisi içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Otellerin ücret yönetimi uygulamalarının iyi olmadığı sorulara verilen ortalamadan görülmüştür. Bekarların daha yüksek puanda bulunmaları ev geçindirme ve çocuk bakma masrafları gibi masraflarının olmaması nedeninden kaynaklandığı düşünülmektedir. Anlamlı farklılığın az bulunması cevaplandırılmayan soruların bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

5.12. Toplam Sektör Tecrübesi t Testi

Değişkenlerin oteldeki tecrübe yılına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Otel Tecrübesi t Testi

		Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Performans Değerlendirme	Varsayılan Denk Varyanslar	.026	.872	-1.378	225	.170
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.360	48.555	.180
Kariyer Fırsatları	Varsayılan Denk Varyanslar	3.852	.051	-1.453	225	.148
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.681	57.319	.098
Öğrenme Geliştirme	Varsayılan Denk Varyanslar	.443	.507	-.586	225	.559
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.609	50.892	.545
İletişim	Varsayılan Denk Varyanslar	.371	.543	-.681	225	.497
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.708	50.978	.482
Takım Çalışması	Varsayılan Denk Varyanslar	.016	.898	-1.708	225	.089

	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.739	49.938	.088
İşe Alıştırma	Varsayılan Denk Varyanslar	.343	.559	-.410	225	.682
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.454	54.288	.652
Geri Bildirim	Varsayılan Denk Varyanslar	.099	.753	-.802	225	.423
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.819	50.071	.416
Ücret Yönetimi	Varsayılan Denk Varyanslar	.220	.640	-.333	225	.739
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.344	50.590	.732
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Varsayılan Denk Varyanslar	1.832	.177	-1.168	225	.244
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.297	54.612	.200
Duygusal Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	16.499	.000	-3.252	225	.001
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-4.721	83.834	.000
Devam Bağlılığı	Varsayılan Denk Varyanslar	.188	.665	-.275	225	.783
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.282	50.184	.779
Normatif Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	.522	.471	-1.308	225	.192
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.341	50.252	.186
Örgütsel Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	1.121	.291	-2.164	225	.031
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-2.394	54.315	.020

Tablo 23’de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık toplam otel tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılığın ortalaması 1-5 yıl arası için 3,43 ve 6 yıl üzeri için 3,93 olması nedeniyle 6 yıl ve üzeri otel tecrübesi olanlar lehine; genel örgütsel bağlılığın ortalaması 1-5 yıl için 3,15 ve 6 yıl ve üzeri için 3,31 olması nedeniyle 6 yıl ve üzeri otel tecrübesi olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bulgular bize daha fazla süre kurumda çalışanların daha fazla bağlılık gösterdikleri bulgusunu vermektedir. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur çünkü bir otelde daha uzun süre çalışanlar o otele karşı daha az çalışanlara göre daha fazla bağlılık gösterecektir. Anlamlı farklılıkların az bulunmasının nedeninin cevaplandırılmayan sorulardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

5.13.Gelir Değişkeni t Testi

Değişkenlerin aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Gelir Değişkeni t Testi

		Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Performans Değerlendirme	Varsayılan Denk Varyanslar	1.701	.193	-1.943	222	.053
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-2.036	93.646	.045
Kariyer Fırsatları	Varsayılan Denk Varyanslar	5.499	.020	-2.157	222	.032
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-2.349	100.479	.021
Öğrenme Geliştirme	Varsayılan Denk Varyanslar	2.266	.134	-.599	222	.550
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.637	96.229	.526
İletişim	Varsayılan Denk Varyanslar	.278	.598	-.189	222	.850

	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.184	83.514	.854
Takım Çalışması	Varsayılan Denk Varyanslar	.752	.387	.501	222	.617
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.523	92.934	.602
İşe Alıştırma	Varsayılan Denk Varyanslar	1.580	.210	-1.066	222	.288
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.010	80.000	.316
Geri Bildirim	Varsayılan Denk Varyanslar	.628	.429	-.590	222	.556
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-.559	79.941	.578
Ücret Yönetimi	Varsayılan Denk Varyanslar	.039	.844	-1.526	222	.128
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.531	87.121	.129
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Varsayılan Denk Varyanslar	.105	.747	-1.239	222	.217
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.264	89.443	.210
Duygusal Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	.101	.751	-1.913	222	.057
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.929	87.827	.057
Devam Bağlılığı	Varsayılan Denk Varyanslar	.060	.806	.272	222	.786
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			.271	86.341	.787
Normatif Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	1.233	.268	-1.470	222	.143
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.561	95.933	.122

Örgütsel Bağlılık	Varsayılan Denk Varyanslar	.038	.845	-1.347	222	.179
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1.388	90.992	.169

Tablo 24’de görüldüğü gibi kariyer fırsatları aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir. 1000-2000 arası geliri olanlar için ortalamanın 3,12 ve 2001 ile üzeri geliri olanlar için ise 3,46 olması nedeni ile aylık geliri 2001 ve üzeri olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuç bize daha yüksek maaş alanların otellerin kariyer planlaması uygulamasını daha iyi değerlendirdiklerini göstermektedir. Bunun nedeninin ise daha yüksek maaş alanların genelde daha uzun süre çalışan ve yönetici konumunda olanlardan meydana gelebileceği ve bu durumundaki çalışanların çalıştıkları otelde kendilerini bir kariyer planı çizmiş olduklarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

5.14.Yaş Değişkeni Anova Testi

Değişkenlerin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile anova testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Yaş Anova Testi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	1.894	4	.474	.489	.744
	Gruplar içi	212.895	220	.968		
	Toplam	214.789	224			
Kariyer Fırsatları	Gruplar arası	2.384	4	.596	.595	.667
	Gruplar içi	220.451	220	1.002		
	Toplam	222.835	224			
Öğrenme Geliştirme	Gruplar arası	1.503	4	.376	.404	.806
	Gruplar içi	204.779	220	.931		
	Toplam	206.282	224			
İletişim	Gruplar arası	2.473	4	.618	.664	.617
	Gruplar içi	204.718	220	.931		

	Toplam	207.191	224			
Takım Çalışması	Gruplar arası	.880	4	.220	.257	.905
	Gruplar içi	188.763	220	.858		
	Toplam	189.643	224			
İşe Alıştırma	Gruplar arası	3.881	4	.970	1.215	.305
	Gruplar içi	175.692	220	.799		
	Toplam	179.573	224			
Geri Bildirim	Gruplar arası	3.455	4	.864	1.079	.368
	Gruplar içi	176.077	220	.800		
	Toplam	179.532	224			
Ücret Yönetimi	Gruplar arası	5.701	4	1.425	1.347	.253
	Gruplar içi	232.722	220	1.058		
	Toplam	238.423	224			
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Gruplar arası	1.287	4	.322	.569	.686
	Gruplar içi	124.517	220	.566		
	Toplam	125.804	224			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3.831	4	.958	1.226	.301
	Gruplar içi	171.827	220	.781		
	Toplam	175.658	224			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	6.454	4	1.613	2.051	.088
	Gruplar içi	173.059	220	.787		
	Toplam	179.513	224			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	2.905	4	.726	1.160	.330
	Gruplar içi	137.802	220	.626		
	Toplam	140.707	224			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	3.546	4	.887	2.266	.063
	Gruplar içi	86.070	220	.391		
	Toplam	89.616	224			

Tablo 25’de görüldüğü gibi değişkenler yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuç cevaplandırılmayan sorulardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

5.15.Eğitim Değişkeni Anova Testi

Değişkenlerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Eğitim Anova

		Kareler				
		Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	2.930	2	1.465	1.522	.220
	Gruplar içi	210.722	219	.962		
	Toplam	213.652	221			
Kariyer Fırsatları	Gruplar arası	1.020	2	.510	.505	.604
	Gruplar içi	221.176	219	1.010		
	Toplam	222.196	221			
Öğrenme Geliştirme	Gruplar arası	.943	2	.472	.509	.602
	Gruplar içi	203.150	219	.928		
	Toplam	204.093	221			
İletişim	Gruplar arası	.063	2	.032	.034	.967
	Gruplar içi	205.846	219	.940		
	Toplam	205.909	221			
Takım Çalışması	Gruplar arası	1.030	2	.515	.605	.547
	Gruplar içi	186.376	219	.851		
	Toplam	187.406	221			
İşe Alıştırma	Gruplar arası	.260	2	.130	.162	.851
	Gruplar içi	175.670	219	.802		
	Toplam	175.930	221			
Geri Bildirim	Gruplar arası	.978	2	.489	.611	.544
	Gruplar içi	175.278	219	.800		

	Toplam	176.255	221			
Ücret Yönetimi	Gruplar arası	2.008	2	1.004	.940	.392
	Gruplar içi	234.017	219	1.069		
	Toplam	236.026	221			
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Gruplar arası	.524	2	.262	.459	.632
	Gruplar içi	124.832	219	.570		
	Toplam	125.356	221			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	.985	2	.493	.619	.539
	Gruplar içi	174.351	219	.796		
	Toplam	175.336	221			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	1.229	2	.614	.758	.470
	Gruplar içi	177.507	219	.811		
	Toplam	178.736	221			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	.979	2	.489	.771	.464
	Gruplar içi	138.943	219	.634		
	Toplam	139.922	221			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	.590	2	.295	.732	.482
	Gruplar içi	88.254	219	.403		
	Toplam	88.844	221			

Tablo 26’da görüldüğü gibi değişkenler eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Böyle bir sonucun cevaplandırılmayan soruların varlığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

5.16. Toplam Mesleki Tecrübe Anova Testi

Değişkenlerin toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Toplam Mesleki Tecrübe Anova

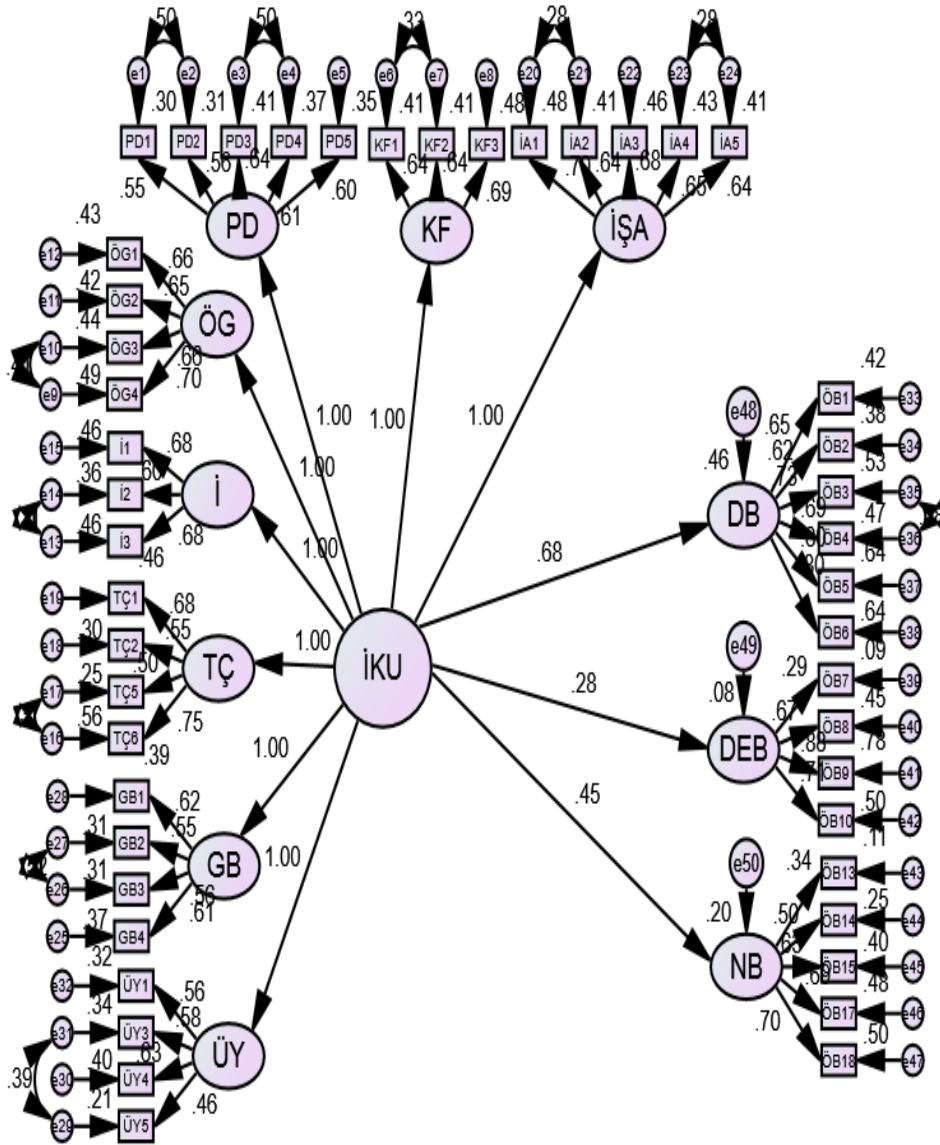
		Kareler				
		Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	.560	3	.187	.195	.900
	Gruplar içi	213.116	222	.960		
	Toplam	213.677	225			
Kariyer Fırsatları	Gruplar arası	3.366	3	1.122	1.137	.335
	Gruplar içi	219.068	222	.987		
	Toplam	222.434	225			
Öğrenme Geliştirme	Gruplar arası	5.774	3	1.925	2.141	.096
	Gruplar içi	199.602	222	.899		
	Toplam	205.376	225			
İletişim	Gruplar arası	2.243	3	.748	.813	.488
	Gruplar içi	204.205	222	.920		
	Toplam	206.449	225			
Takım Çalışması	Gruplar arası	3.208	3	1.069	1.268	.286
	Gruplar içi	187.149	222	.843		
	Toplam	190.357	225			
İşe Alıştırma	Gruplar arası	1.049	3	.350	.438	.726
	Gruplar içi	177.070	222	.798		
	Toplam	178.119	225			
Geri Bildirim	Gruplar arası	7.334	3	2.445	3.126	.027
	Gruplar içi	173.630	222	.782		
	Toplam	180.964	225			
Ücret Yönetimi	Gruplar arası	2.422	3	.807	.761	.517
	Gruplar içi	235.585	222	1.061		
	Toplam	238.008	225			
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Gruplar arası	1.487	3	.496	.889	.448
	Gruplar içi	123.830	222	.558		
	Toplam	125.318	225			

Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	6.531	3	2.177	2.877	.037
	Gruplar içi	168.001	222	.757		
	Toplam	174.532	225			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	8.718	3	2.906	3.703	.012
	Gruplar içi	174.208	222	.785		
	Toplam	182.926	225			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	1.174	3	.391	.619	.603
	Gruplar içi	140.296	222	.632		
	Toplam	141.470	225			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	4.322	3	1.441	3.722	.012
	Gruplar içi	85.942	222	.387		
	Toplam	90.264	225			

Tablo 27’de görüldüğü gibi, geri bildirim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, genel örgütsel bağlılık toplam mesleki tecrübe yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anova testinde yapılan tukey sonuçlarına ve ortalama değerlere bakıldığında; geri bildirim için 1-5 yıl arası ortalaması 3,37 ve 16 yıl üzeri ortalaması 3,36 olması nedeniyle 1-5 yıl arası lehine; duygusal bağlılık için 6-10 yıl ortalaması 3,71 ve 11-15 yıl ortalaması 3,31 olması nedeniyle 6-10 yıl lehine; devam bağlılığı için 6-10 yıl ortalaması 3,18 ve 11-15 yıl ortalaması 2,48 olması nedeniyle 6-10 yıl lehine; genel örgütsel bağlılık için 6-0 yıl ortalaması 3,37 ve 11-15 yıl ortalaması 2,96 olması nedeniyle 6-10 yıl lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar bize otelcilik sektöründe daha uzun süre çalışanların daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucunu vermektedir. Bu beklenen bir sonuçtur çünkü bir sektörde uzun süre çalışanlar çalışmış oldukları sektöre ilişkin daha fazla beklentileri olacaktır ve kuruma daha fazla bağlılık göstereceklerdir.

5.17.Yapısal Eşitlik Modeli 1

İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi test edebilmek için yapısal eşitlik modeli kurulmuş olup; yapısal model Şekil 18’de, uyum iyiliği değerleri Tablo 28’ de ve yapısal model regresyon ağırlıkları Tablo 29’ da verilmiştir.



Şekil 17. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelinden de görüleceği gibi İKU bağımsız değişken, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ise bağımlı değişkenler olarak alınmıştır ve modelde insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Tablo 28. Yapısal Model 1 Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	CMIN/D F	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMS EA
Yapısal Model 1	1938.23 5	1006	1.927	0.854	0.842	0.909	0.898	0.927	0.064

Tablo 28’de görüleceği üzere yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır ve model iyi uyum göstermektedir. Sadece GFI, AGFI ve NFI değerleri kabul edilebilir sınırın biraz altında değerler almıştır.

Tablo 29. Yapısal Model 1 Regresyon Ağırlıkları

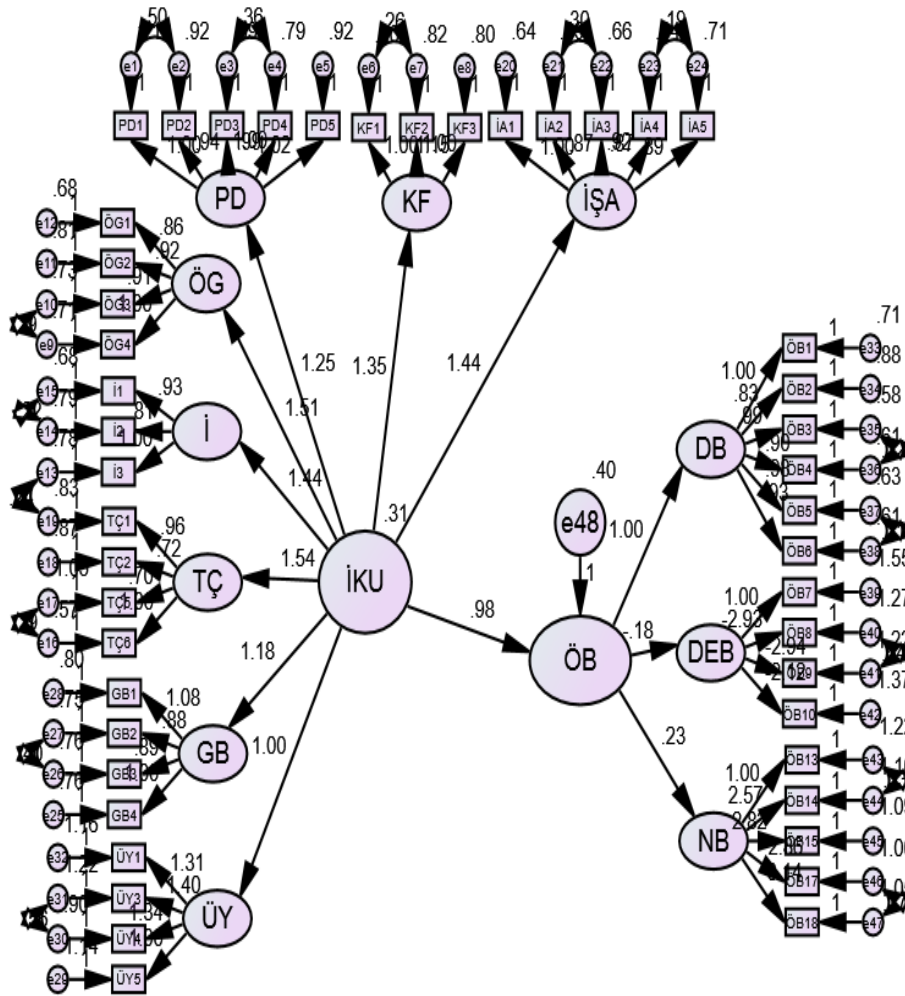
Test Edilen Yol			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.900	0.162	5.570	0,000
Devam Bağlılığı	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.183	0.068	2.679	0.007
Normatif Bağlılık	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.305	0.09	3.399	0,000

Tablo 29’da görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli analizi sonucu insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Etkinin en fazla insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde olduğu görülmektedir (Beta değeri: 0,900). En az etki ise insan kaynakları uygulamalarının devam bağlılığı üzerindeki etkisidir (Beta değeri: 0,183). Bu bulgular bize insan kaynakları uygulamalarının en fazla duygusal bağlılık düzeyini artırdığını

göstermektedir; en az da devam bağlılığını etkilemektedir. Böyle bir sonuç otelcilik sektöründe işgücü sirkülasyonunun çok fazla olması nedeninden kaynaklandığı düşünülmektedir.

5.18.Yapısal Eşitlik Modeli 2

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulup analiz edilmiş; yapısal model Şekil 19’da model uyum iyiliği değerleri Tablo 30’da ve yapısal model regresyon ağırlıkları Tablo 31’de verilmiştir.



Şekil 18.Yapısal Eşitlik Modeli 2

İkinci yapısal eşitlik modelinde görüldüğü gibi insan kaynakları uygulamaları bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmak üzere bir model kurulmuştur. Yani insan kaynakları uygulamalarının genel örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Tablo 30. Yapısal Model 2 Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	f	MIN/DF	FI	GFI	FI	FI	LI	RMSEA
Yapısal Model 2	1979.751	1003	.974	.852	.858	.902	.872	.878	0.065

Tablo 30’da görüleceği gibi sadece NFI ve TLI değerleri kabul edilebilir uyum değerlerinin biraz altında elde edilmiş, diğer bütün uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyum değerleri olarak elde edilmiştir. Bu nedenle yapısal eşitlik modelinin iyi uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 31. Yapısal Model 2 Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Örgütsel Bağlılık	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.934	0.167	5.603	0,000

Tablo 31’de görüleceği gibi yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuç bize otelcilik sektöründe iyi uygulanan bir insan kaynakları uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Beta katsayısı değeri 0,934 olarak elde edilmiştir. Bu gayet yüksek bir orandır. Bu oran bize örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimlerin yüksek oranda insan kaynakları uygulamalarından kaynaklandığını göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 32’de toplu olarak verilmiştir.

Tablo32. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: İnsan kaynakları uygulamaları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1a: Performans değerlendirme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1b: Kariyer fırsatları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1c: Öğrenme geliştirme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1d: İletişim cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1e: Takım çalışması cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1f: İşe alıştırma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1g: Geri bildirim cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H1h: Ücret yönetimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H2: İnsan kaynakları uygulamaları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2a: Performans medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2b: Kariyer fırsatları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2c: Öğrenme geliştirme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2d: İletişim medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2e: Takım çalışması medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2f: İşe alıştırma medeni duruma göre an-	Reddedildi

lamlı farklılık göstermektedir.	
H2g: Geri bildirim medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H2h: Ücret yönetimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H3: İnsan kaynakları uygulamaları toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3a: Performans değerlendirme toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3b: Kariyer fırsatları toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3c: Öğrenme geliştirme toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3d: İletişim toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3e: Takım çalışması toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3f: İşe alıştırma toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3g: Geri bildirim toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H3h: Ücret yönetimi toplam sektör tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H4: İnsan kaynakları uygulamaları gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H4a: Performans Değerleme gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H4b: Kariyer fırsatları gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H4c: Öğrenme geliştirme gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H4d: İletişim gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H4e: Takım çalışması gelire göre anlamlı	Reddedildi

farklılık göstermektedir.	
H4f: İşe alıştırma gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H4g: Geri bildirim gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H4h: Ücret yönetimi gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5: İnsan kaynakları uygulamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5a: Performans değerlendirme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5b: Kariyer fırsatları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5c: Öğrenme geliştirme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5d: İletişim yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5e: Takım çalışması yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5f: İşe alıştırma yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5g: Geri bildirim yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5h: Ücret yönetimi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H6: İnsan kaynakları uygulamaları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H6a: Performans değerlendirme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H6b: Kariyer fırsatları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H6c: Öğrenme geliştirme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H6d: İletişim eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H6e: Takım çalışması eğitim durumuna göre	Reddedildi

anlamli farklilik gostermektedir.	
H6f: İŒe alıŒtırma eğitim durumuna göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H6g: Geri bildirim eğitim durumuna göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H6h: cret yönetimi eğitim durumuna göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7: İnsan kaynakları uygulamaları toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7a: Performans değerlendirme toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7b: Kariyer fırsatları toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7c: ğrenme geliŒtirme toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7d: İletiŒim toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7e: Takım alıŒması toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7f: İŒe alıŒtırma toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H7g: Geri bildirim toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Desteklendi
H7h: cret yönetimi toplam mesleki tecrübeye göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H8: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H8a: Duygusal bağlılık cinsiyete göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H8b: Devam bağlılığı cinsiyete göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H8c: Normatif bağlılık cinsiyete göre anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H9: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre	Reddedildi

anlamli farklilik gostermektedir.	
H9a: Duygusal baglilik medeni duruma gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H9b: Devam baglilik medeni duruma gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H9c: Normatif baglilik medeni duruma gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H10: Orgütsel baglilik toplam sektor tecrübesine gore anlamli farklilik gostermektedir.	Desteklendi
H10a: Duygusal baglilik toplam sektor tecrübesine gore anlamli farklilik gostermektedir.	Desteklendi
H10b: Devam baglilik toplam sektor tecrübesine gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H10c: Normatif baglilik toplam sektor tecrübesine gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H11: Orgütsel baglilik gelire gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H11a: Duygusal baglilik gelire gore anlamli farklilik gostermektedir.	Desteklendi
H11b: Devam baglilik gelire gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H11c: Normatif baglilik gelire gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H12: Orgütsel baglilik yasa gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H12a: Duygusal baglilik yasa gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H12b: Devam baglilik yasa gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H12c: Normatif baglilik yasa gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H13: Orgütsel baglilik eğitim durumuna gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H13a: Duygusal baglilik eğitim durumuna gore anlamli farklilik gostermektedir.	Reddedildi
H13b: Devam baglilik eğitim durumuna	Reddedildi

göre anlamlı farklılık göstermektedir.	
H13c: Normatif bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H14: Örgütsel bağlılık toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H14a: Duygusal bağlılık toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H14b: Devam bağlılığı toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H14c: Normatif bağlılık toplam mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H15: İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H15a: İnsan kaynakları uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H15b: İnsan kaynakları uygulamaları devam bağlılığını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H15c: İnsan kaynakları uygulamaları normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Gaziantep'teki otellerde çalışan 228 kişiden anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Bu çalışmada ilk olarak değişkenlerin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için t testi ve anova testi yapılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz edebilmek için ise iki tane yapısal eşitlik modeli kurulup amos paket programında analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların %70,2'sinin (n:160) erkek ve %29,8'inin (n:68) kadın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıranların % 58,3'ü (n:133) evli ve % 40,4'ü (n:92) bekar; % 29,8'i (n:68) 18-25 yaş aralığında; % 21,5'i (n:49) 26-30 yaş aralığında; % 20,6'sı (n:47) 31-35 yaş aralığında; % 14'ü (n: 32) 36-40 yaş aralığında ve % 12,7'si 41 ve üzeri yaşa sahiptir; % 25'i (n: 57) ilköğretim; % 36,4'ü (n: 83) lise ve % 36'sı (n: 82) üniversite mezunudur; % 21,9'u (n:50) ön büroda; % 23,2'si (n: 53) yiyecek içecek bölümünde; % 20,6'sı (n: 47) kat hizmetlerinde; % 6,1'i (n: 14) muhasebe bölümünde; % 1,8'i (n:4) insan kaynakları bölümünde; % 0,9'u (n: 2) halkla ilişkiler bölümünde; % 8,3' ü (n: 19) satış pazarlama bölümünde ve % 16,2'si (n:37) diğer bölümlerde çalışmaktadır; % 54,4'ü (n:124) 1-5 yıl arası; % 23,2'si (n:53) 6-10 yıl arası; % 10,5'i (n:24) 11-15 yıl arası; % 11'i (n:25) 16 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahiptirler; % 83,8'i (n:191) 1-5 yıl arası ve % 15,8'i (n:36) 6 yıl ve üzeri şu an çalışmakta oldukları otelde çalışmaktadırlar; % 75'i (n:171) 1000-2000 arası ve %23,2'si (n:53) 2001 ve üzeri aylık gelire sahiptir.

Yapılan t testi ve anova testi sonuçlarına bakıldığında; ücret yönetimi algısının kadınlar lehine cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği; yine ücret yönetimi algısının bekarlar lehine medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği; duygusal bağlılığın ve genel örgütsel bağlılığın 6 yıl ve üzeri toplam otel tecrübesi olanlar lehine tecrübeye göre anlamlı farklılık gösterdiği; kariyer fırsatları algısının aylık geliri 2001 ve üzerinde olanlar lehine gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği; geri bildirim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, genel örgütsel bağlılığın toplam mesleki tecrübe yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği ve değişkenlerin yaş ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir.

Kurulan yapısal eşitlik modellerinin analizi neticesinde insan kaynakları uygulamalarının genel örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar göstermektedir ki çağımızda işletmelerin en önemli sermayesi olan insanı işletmeler kendilerine bağlı hale getirmek için insan kaynakları uygulamalarına çok önem vermelidirler. Adil bir performans değerlendirme sistemi, kalifiye personeli şirket bünyesinde tutabilmek için iyi yapılmış bir kariyer planlama sistemi, adil bir ücret yönetimi sistemi, çalışanlar için uygulanacak iyi bir eğitim politikası firmalara rekabet avantajı sağlayacak olan iyi özellikle iyi yetişmiş kalifiye personelin örgütsel bağlılığını arttıracak ve neticesinde firmalara ciddi avantajlar sağlayacaktır.

Otelcilik sektöründe kalifiye personeli işyerlerinde tutabilmek için insan kaynakları uygulamaları ciddi öneme sahiptir. Düşük işgücü uygulaması, otelcilik mesleğinin biraz yabancı dil bilen herkesin yapabileceği bir iş olduğuna ilişkin inanç, özellikle yaz turizminin yoğun olduğu bölgelerde sezonluk personel çalıştırma anlayışı nedeni ile öğrencilerin yaz aylarında harçlık kazanmak için yaptıkları bir iş olarak görülmesi gibi yanlış uygulamalarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de işe alımda nitelikli personel alınması yoluna gidilmesi, bunun yapılabilmesi için ise özellikle ücret yönetimi ve kariyer planlaması uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir. Personelin özellikle müşteri ilişkileri, zaman yönetimi, stres altında çalışma gibi eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, işyeri uygulamalarına ilişkin görüşlerinin alınması uzun süreli nitelikli personel istihdamı için önem arz etmektedir. Ancak bu şekilde nitelikli personelin örgütsel bağlılığı sağlanabilecek ve işletmeye verimliliği yüksek olan nitelikli personelin otelde tutulması sağlanabilecektir. Ayrıca iyi bir kariyer planlaması ile çalışanların otelde kendilerine bir gelecek bulmaları, yükselme olanakları ve şartlarını önceden bilmeleri nedeni ile kendi kariyer planlarını da ona göre yapmaları sonucu çalışanların otelde uzun süreli çalışma isteğinde bulunmaları sonucunu doğuracaktır.

Gaziantep ili de turizm potansiyeli yüksek olan ve turizm sektörü açısından sürekli gelişme gösteren bir ildir. Bu nedenle Gaziantep'teki otelcilik sektöründe insan kaynakları uygulamalarının önemi bütün otel yöneticilerine anlatılmalı. Etkin insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılığı sağlanan memnun nitelikli çalışanların önce otellerine daha sonra Gaziantep ilinin olumlu tanıtımına önemli katkılar sağlayacağı vurgulanmalıdır. Dünya standartlarında bekledikleri hizmet kalitesini alan müşterilerin memleketlerine döndüklerinde memnuniyetlerini çevrelerine iletcekleri de unutulmamalıdır.

Bu çalışma Gaziantep'teki otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Dolayısı ile çalışmanın tüm turizm sektörü üzerinde yapılması daha önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir



KAYNAKÇA

- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi, İstanbul İli fatih ilçesi örneği*. Yayınlanmamışyüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). *Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation*. Academy of management journal, 33(4), 847–858.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atalay, İ., Tüzüner, L., Dündar, G., Uyargil, C., Acar, A., Özçelik.,ve Adal,Z., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.6.Baskıİstanbul:Beta Yayınevi
- Anafarta, N. (2001). *Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,1(2).
- Angle, H. L., and Perry, J. L. (1986). *Dual commitment and labor-management relationship climates*. Academy of Management Journal, 29(1), 31-50.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S.ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Ashforth, B. K. and Saks, A. M. (1996). *Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment*. Academy of management Journal, 39(1), 149–178.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım
- Balfour, D. L., and Wechsler, B. (1990). *Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences*. Review of Public Personnel Administration, 10(3), 23-40.
- Balfour, D. L., and Wechsler, B. (1996). *Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations*. Public Productivity & Management Review,29,256-277.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bateman, T. S., and Strasser, S. (1984). *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). *Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?*. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Bernardin, H. J. (2002). *Human resource management: An experiential approach*. Irwin Professional Pub.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S. ve Tonus, H., (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. 4. Baskı Eskişehir: Web -Ofset
- Block, R. N., Kleiner, M. M., Roomkin, M. and Salsburg, S. W. (1987). *Industrial relations and the performance of the firm: An overview*. Human Resources and the Performance of the Firm, Industrial Relations Research Association, Madison.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Bozkaya, E. (2013). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative science quarterly*, 34, 533-546.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2009). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cappelli, P. and Crocker-Heftler, A. (1996). *Distinctive human resources are firms' core competencies*. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22. doi:10.1016/S0090-2616(96)90002-9
- Cascio, W. F. and Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J: FT Press.
- Cohen, A. (1992). *Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta basımevi
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management journal, 39(4), 949–969.
- Demirbilek, T. (1994). *Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri*. 9 Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 71-85
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Doğan, S. ve KILIÇ, A. G. S. (2007). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), 37-61.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castaneda, M. B. (1994). *Organizational commitment: The utility of an integrative definition*. Journal of applied psychology, 79(3), 370-380
- Durgur, M. (2009). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev. Simon and Schuster. New York: Free Press
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., and Meurs, J. A. (2007). *Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics*. Journal of Managerial Issues, 186-207.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1989). *Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization*. Human relations, 42(11), 975–991.
- Geldi, B. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul

- Geringer, J. M., Frayne, C. A. and Milliman, J. F. (2002). *In search of "best practices" in international human resource management: Research design and methodology.* Human resource management, 41(1), 5–30.
- Green, P. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies.* Jossey-Bass Inc Pub.
- Grusky, O. (1966). *Career mobility and organizational commitment.* Administrative Science Quarterly,10(4),488-503.
- Gubman, E. L. (1996). *The gauntlet is down.*The Journal of Business Strategy, 17(6), 33.
- Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., Conway, N. and Metochi, M. (2000). *Effective people management: Initial findings of the future of work study.* Chartered Inst. of Personnel and Development.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz.* Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gürüz, D. (2009). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Glisson, C., and James, L. R. (2002). *The cross-level effects of culture and climate in human service teams.* Journal of Organizational Behavior, 23(6), 767-794. Danna, K.,& Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of management, 25(3), 357-384.
- Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. (1970). *Personal factors in organizational identification.* Administrative science quarterly,15(2),176-190.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man.*Cleveland,OH:World Publishing Co.
- Hrebiniak, L. G., and Alutto, J. A. (1972). *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.* Administrative science quarterly, 17(4),555-573.
- Ince, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.*, Konya:Çizgi Kitapevi Yayinlari.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,10 (11), 423–446.

- Johnston, J. (1996). Time to Rebuild Human Resources. *Business Quarterly*, 61, 46–53.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American sociological review*, 33, 499-517.
- Kaynak, T., Adal, Z. ve Ay, İ. A. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kaymaz, K., (2014) *Davranış boyutuyla performans geribildirim olgusu ve süreci*, Ankara üniversitesi sbf dergisi, 62(04),146-14
- Ketchand, A. A., and Strawser, J. R. (2001). *Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research*. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.
- Kiliç, G. ve Öztürk, Y. (2010). *Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. *Ege Academic Review*, 10(3).981-1011
- Kinicki, A. J., Carson, K. P. and Bohlander, G. W. (1992). *Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes*. *Group & Organization Management*, 17(2), 135–152.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Kurgun, O. ve Yemişçi, D. (2007). *İş değerlemede puanlama yöntemi ve büyük ölçekli bir otel işletmesinde uygulama*, Çimento dergisi, 21(4),6
- Kwon, Y. S. (2001). *The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector*. An Application of the Psychological Contract Model. UMI Microform
- Lado, A. A. and Wilson, M. C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*. *Academy of management review*, 19(4), 699–727.
- Laka-Mathebula, M. R., and Roseline, M. (2004). *Modeling the Relationship between Organizational Commitment*. Leadership Style., Doktora Tezi, University of Pretoria
- LaMastro, V. (2000). *Commitment and perceived organizational support*. In *National Forum Journals*, 13, (3), 1-13
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organization development* (Vol. 3990). Prentice Hall.

- Lodahl, T. M., and Kejner, M. (1965). *The definition and measurement of job involvement*. Journal of Applied Psychology, 49(1), 24-33.
- Lui, S. S., Lau, C.-M. and Ngo, H.-Y. (2004). *Global convergence, human resources best practices, and firm performance: A paradox*. Management and International Review(ss. 67–86). Springer.
- March, J. G., and Simon, H. A. (1958). *Organizations* Wiley. New York, 262.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological bulletin, 108(2), 171-194
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. and Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- McGee, G. W., and Ford, R. C. (1987). *Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales*. Journal of applied psychology, 72(4), 638-642
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations*. Journal of applied psychology, 69(3), 372-378
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human resource management review, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. London, Canada: The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and applied psychology*, 78(4), 538-551
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Topolnytsky, L. (1998). *Commitment in a changing world of work*. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 39(1-2), 83-93
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., and Allen, N. J. (1991). *Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences*. Journal of Management, 17(4), 717-733.

- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human resource management review, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989). *Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts*. Journal of applied Psychology, 74(1), 152-156
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Neal, A., and Griffin, M. A. (2004). *Safety climate and safety at work*. The psychology of workplace safety, 12(3) 15-34.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres., USA
- Ogilvie, J. R. (1986). *The role of human resource management practices in predicting organizational commitment*. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335–359.
- Olpak Y.Z., Çakmak E.K. (2009). *E – Öğrenme Ortamları İçin Sosyal Bulunuşluk Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. Yüzcüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Haziran 2009. Cilt:V1, Sayı:I, 142-160.*
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of applied psychology, 71(3), 492-499
- Orpen, C. (1994). *The effects of organizational and individual career management on career success*. International journal of manpower, 15(1), 27–37.
- Ölçer, F. (1997). *İşletmelerde kariyer yönetimi*. Amme İdaresi Dergisi, 30(4), 87–103.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi–1, SPSS-Minitab*. 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pfeffer, J. (1998). *Seven practices of successful organizations*. California management review, 40(2), 96–124.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609
- Powell, D. M., and Meyer, J. P. (2004). *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Premack, S. L. and Wanous, J. P. (1985). *A meta-analysis of realistic job preview experiments*. *American Psychological Association*.9(4),712-721
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence*. *Human Resource management journal*, 17(1), 3–20.
- Reece, B. and Brandt, R. (2006). *Effective human relations: personal and organizational applications*. Cengage Learning.
- Reichers, A. E. (1985). *A review and reconceptualization of organizational commitment*. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rossiter, J. (1996). *Human Resources: Mastering your small business*. Upstart Pub.
- Robertson, I. T., Iles, P. A., Gratton, L. and Sharpley, D. (1991). *The impact of personnel selection and assessment methods on candidates*. *Human Relations*, 44(9), 963–982.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi: Bursa*, Ezgi Kitabevi
- Saks, A. M. (1995). *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment*. *Journal of applied psychology*, 80(2), 211.
- Sadullah, Ö. (2016) *Yenilenmiş insan kaynakları yönetimi: İstanbul*, Beta basım a.ş ,25-32.
- Schappe, S. P. (1998). *The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior*. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schneider, S. E. (2003). *Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics of managers: Examining the relationships across selected demographic variables*.71(3),492-499.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. and Shalit, B. (1992). *A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions*. *Journal of applied psychology*, 77(4), 511.

- Sheldon, M. E. (1971). *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*. Administrative science quarterly,16, 143-150.
- Shore, L. M., Barksdale, K., and Shore, T. H. (1995). *Managerial perceptions of employee commitment to the organization*. Academy of Management Journal, 38(6), 1593-1615.
- Schuler, R. S. (1987). *Personnel and human resource management choices and organizational strategy*. People and Strategy, 10(1), 81-100.
- Schuler, R. S. and MacMillan, I. C. (1984). *Gaining competitive advantage through human resource management practices*. Human Resource Management, 23(3), 241–255.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K., Alişan, U. ve Avcık, C. (2012). *Kamu sektöründe örgütsel stres ve kariyer: Denizli’de yapılan bir araştırma*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1),21-32.
- Stephen, M. D. (1994). *Collective bargaining outcomes and the performance of the firm*.
- Schmidt, G. L. (1976). *Job satisfaction among secondary school administrators*. Educational Administration Quarterly, 12(2), 68-86.
- Solomon, C. M. (1993). *Working smarter: how HR can help*. Personnel Journal-Baltimore Then Costa Mesa, 72, 54–54.
- Steinhaus, C. S., and Perry, J. L. (1996). *Organizational commitment: Does sector matter?.* Public Productivity and Management Review,19(3),278-288.
- Şimşek, M. Ş., Hesapçioğlu, M., Öge, H. S. ve DüNDAR, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: AkademiEğitim Kitapevi.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (1991). *Meeting trainees’ expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation*. Journal of applied psychology, 76(6), 759.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. 3. Baskı,İstanbul: Beta Yayınevi
- Ting, Y. (1997). *Determinants of job satisfaction of federal government employees*. Personnel Administration, 26(3), 313-334.
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi , Ankara

- Ulrich, D. and Lake, D. G. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley & Sons.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Werther, W. B. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Whitener, E. M. (2001). *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*. Journal of management, 27(5), 515-535.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. Academy of management review, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., and Gechman, A. S. (1977). *Commitment: A behavioral approach to job involvement*. Journal of Vocational Behavior, 10(1), 47-52.
- Williams, S., Pitre, R., and Zainuba, M. (2002). *Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment*. The journal of social psychology, 142(1), 33-44.
- Varol Fatih (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya
- Yatkın, A. (2008). *Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin iş gören performansına etkileri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları,6(2), 6-18.

EKLER

Ek1. Anket Formu

Bu anket yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın gerçekçi sonuçlara ulaşması, ancak sorulara vereceğiniz cevapların açık, samimi ve doğru olmasına bağlıdır. Bu nedenle tüm soruları içtenlikle ve eksiksiz olarak yanıtlamanız araştırmanın değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, kişisel anlamda değerlendirilmeyeceği için ankete adınızı ve soyadınızı yazmanız gerek yoktur. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle akademik çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.

Tuğba AVCI

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

İİBF Yüksek lisans öğrencisi

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1) **Cinsiyetiniz:** a) Erkek b) Kadın
- 2) **Medeni Durumunuz:** a) Evli b) Bekar
- 3) **Yaş grubunuz:** a) 20 yaş ve altı b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36-40
f) 41 yaş ve üstü
- 4) **Eğitim Durumunuz:** a) İlköğretim b) Lise ve dengi c) Fakülte/Yüksekokul
d) Lisansüstü
- 5) **Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz:** a) Ön büro b) Yiyecek-İçecek
c) Kat Hizmetleri d) Muhasebe e) İnsan Kaynakları f) Halkla İlişkiler
g) Satış-Pazarlama h) Diğer
- 6) **Sektörde toplam çalışma süreniz:** a) 1-5 yıl arası b) 6-10 yıl arası
c) 11-15 yıl arası d) 16 yıl ve daha üstü
- 7) **Şu an çalışmakta olduğunuz oteldeki çalışma süreniz:** a) 1-5 yıl arası
b) 6-10 yıl arası c) 11-15 yıl arası d) 16 yıl ve daha üstü
- 8) **Aylık gelir düzeyiniz (TL):** a) 1000-2000 b) 2001-3000 c) 3001-4000
d) 4001-5000 e) 5001 ve daha yukarısı

Bu bölümde size sunulan önermelere katılma durumunuza göre lütfen “1: Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
PD1.Otelimizde çalışanların performansları tarafsızca değerlendirilir.	1	2	3	4	5
PD2.Otelimizde etkin bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
PD3.Otelimizde çalışanların performanslarını değerlendirme faaliyetleri gerçeği yansıtacak şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
PD4.Otelimizde çalışanların performans değerlendirme sonuçları işletmedeki başarılarına nasıl ulaşıldığını açıklar niteliktedir.	1	2	3	4	5
PD5.Otelimizde çalışanların ücretleri onların pozisyonlarından çok kuruma sağladıkları katkıya göre belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
KF1.Otelimizde çalışanlar kariyer olanakları açısından yeni görevler elde etme ve kendilerini geliştirme fırsatlarına sahiptirler.	1	2	3	4	5
KF2.Personel bu otel içinde yeterli düzeyde kariyer olanaklarına sahiptir.	1	2	3	4	5
KF3.Yöneticilerimiz çalışanların kariyer beklentilerinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
ÖĞ1.Otelimizde işi öğrenme ve eğitim teşvik edilir.	1	2	3	4	5
ÖĞ2.Otelimizde tüm çalışanlar için eğitim programları hazırlanır ve izlenir.	1	2	3	4	5
ÖĞ3.Otelimiz çalışanların kariyerlerine önceden yardımcı olarak beceriler geliştirmelerine fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
ÖĞ4.Otelimiz yeni beceriler öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için çalışanları cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
İ1.Otelimizde yapılacak işlere ilişkin bilgiler düzenli olarak tüm çalışanlara sunulur	1	2	3	4	5
İ2.Otelimizde çalışanlar finansal sonuçlar hakkında bilgilendirilir	1	2	3	4	5
İ3.Otelimizin hedefleri ilgili çalışanlarla birlikte belirlenir.	1	2	3	4	5
TÇ1.Otelimizde problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.	1	2	3	4	5
TÇ2.Otelimizdeki her departman için kurulan takımdan kendi problemlerini kendilerinin çözmeleri istenir.	1	2	3	4	5
TÇ3.Otelimizde yöneticiler takım çalışması için çalışanları teşvik ederler.	1	2	3	4	5
TÇ4.Otelimizde yöneticiler çalışanların kendi aralarında fikir alışverişlerinde bulunmalarını teşvik ederler.	1	2	3	4	5
Bu bölümde size sunulan önermelere katılma durumunuza göre lütfen 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
TÇ5.Otelimizde yöneticiler çalışanların fikirleri tartışabilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.	1	2	3	4	5

TÇ6.Otelimizde problem çözme takımları hizmet süreçlerini iyileşmesine yardım eder.	1	2	3	4	5
İŞA1.Otelimizde problem çözme yeteneği iş gören seçiminde bir kriter olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
İŞA2.Otelimizde gayretli ve azimli olmak iş gören seçiminde önemli bir seçim kriteridir.	1	2	3	4	5
İŞA3.Otelimizde iş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) iş gören seçiminde önemli bir seçim kriteridir.	1	2	3	4	5
İŞA4.İş gören seçiminde hizmet sürecini iyileştirmek için fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.	1	2	3	4	5
İŞA5.Otelimizde iş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.	1	2	3	4	5
GB1.Yöneticilerimiz otelin performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.	1	2	3	4	5
GB2.Otel çalışanlarına işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geribildirimde bulunulur.	1	2	3	4	5
GB3.Otel yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.	1	2	3	4	5
GB4.Otel yöneticilerimiz departmanların performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.	1	2	3	4	5
ÜY1.Otelimizde ücret politikası belirlenirken performansım dikkate alınır.	1	2	3	4	5
ÜY2.Otelimizde ücret politikalarının yetersizliği nedeni ile işe bağlılığım azdır.	1	2	3	4	5
ÜY3.Otelimizde uygulanan ücret sistemi adildir.	1	2	3	4	5
ÜY4.Otelimiz çalışanlarına yeterli ekonomik güvenceyi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
ÜY5.Otelin çalışanlara sağladığı yan haklar ve sosyal olanaklar piyasa ortalamasının üstündedir.	1	2	3	4	5
ÖB 1.Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum otelde geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
ÖB2. Çalıştığım otelin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
ÖB3. Kendimi çalıştığım otele ait hissediyorum	1	2	3	4	5
ÖB4. Kendimi çalıştığım otele “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	1	2	3	4	5
ÖB5. Kendimi çalıştığım otelde“ailenin bir parçası” olarak görüyorum	1	2	3	4	5
ÖB6. Çalıştığım otel benim için çok şey ifade ediyor	1	2	3	4	5
Bu bölümde size sunulan önermelere katılma durumunuza göre lütfen “1: Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
ÖB7.Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu otelde çalışıyorum	1	2	3	4	5
ÖB8. İstesem de şu anda çalıştığım otelden ayrılmak çok zor olur	1	2	3	4	5
ÖB9. Şu anda çalıştığım otelden ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar	1	2	3	4	5
ÖB10. Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmüyorum	1	2	3	4	5
ÖB11. Çalıştığım otele kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum	1	2	3	4	5

ÖB12. Çalıştığım otelden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir	1	2	3	4	5
ÖB13. Bu otelde çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum	1	2	3	4	5
ÖB14. Benim için avantajlı da olsa şu anda çalıştığım otelden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
ÖB15. Çalıştığım otelden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	1	2	3	4	5
ÖB16. Çalıştığım otel sadakat gösterilecek bir kurumdur	1	2	3	4	5
ÖB17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım otelden şu an ayrılamam	1	2	3	4	5
ÖB18. Çalıştığım otele çok şey borçluyum	1	2	3	4	5

