



**ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA  
YÖNELİK ALGILARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNE ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**2020**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İsmail KARAKULLE**

**Tez Danışmanı**

**Prof.Dr. Fatma Zehra TAN**

**ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA  
YÖNELİK ALGILARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNE ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**İsmail KARAKULLE**

**Prof.Dr. Fatma Zehra TAN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalında  
Doktora Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**Karabük**

**Haziran/2020**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	13
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	13
BİRİNCİ BÖLÜM .....	14
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	14
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı.....	14
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci .....	17
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	20
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	24
1.4.1. İş Analizi ve İş Tasarımı .....	26
1.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması .....	31
1.4.3. Eğitim ve Geliştirme.....	37
1.4.4. Personel Güçlendirme .....	43
1.4.5. Performans Değerlendirme .....	47
1.4.6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi.....	55
1.4.7. İşe Alma ve Yerleştirme.....	61
1.4.8. İş Güvenliği .....	67
İKİNCİ BÖLÜM.....	71
2. İŞ TATMİNİ.....	71

2.1. İş Tatmini Tanımı .....	71
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	72
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	74
2.4. İş Tatmininin Sonuçları .....	79
2.4.1. Birey Açısından İş Tatmininin Sonuçları.....	79
2.4.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Sonuçları.....	80
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	81
2.5.1. Birey Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	81
2.5.2. Örgüt Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	83
2.6. İş Tatminini Ölçüm Teknikleri.....	85
2.6.1. Spector'un İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey).....	86
2.6.2. Smith, Kendall ve Hulin'in İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index) .....	86
2.6.3. Hackman ve Oldman'ın İş Tanımlama Ölçeği (JDS) .....	87
2.6.4. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire).....	88
2.7. İş Tatmininin İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlişkisi.....	90
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>94</b>
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>94</b>
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	94
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	97
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	98
3.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar.....	105
3.4.1. Meyer ve Allen Yaklaşımı.....	116
3.5. Örgütsel Bağlılığın İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlişkisi .....	121
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>125</b>
<b>4. ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK ALGILARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>125</b>
4.1. Araştırmanın Konusu .....	125
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	125
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	126
4.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	127

<b>4.5. Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>130</b>
<b>4.6. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....</b>	<b>130</b>
<b>4.7. Sınırlılıklar ve Karşılaşılan Güçlükler .....</b>	<b>131</b>
<b>4.8. Bulgular.....</b>	<b>131</b>
<b>4.8.1. Geçerlilik Analizleri .....</b>	<b>132</b>
<b>4.8.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İçin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi .....</b>	<b>132</b>
<b>4.8.1.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....</b>	<b>136</b>
<b>4.8.2. Güvenirlilik Analizi .....</b>	<b>139</b>
<b>4.8.3. Tanımlayıcı İstatistikler .....</b>	<b>141</b>
<b>4.8.4. Korelasyon Analizi .....</b>	<b>143</b>
<b>4.8.5. Regresyon Analizleri .....</b>	<b>145</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>153</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>159</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>192</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>193</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>194</b>
<b>Ek-1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni Belgesi.....</b>	<b>194</b>
<b>Ek-2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kullanım İzni Belgesi.....</b>	<b>194</b>
<b>Ek-3. Araştırmada Kullanılan Anket.....</b>	<b>195</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>197</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İsmail KARAKULLE'ye ait "Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:.....	.....
Danışman Üye	:.....	.....
Üye	:.....	.....
Üye	:.....	.....
Üye	:.....	.....

Tez Sınavı Tarihi: .....

<sup>1</sup>Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile **Doktora** derecesini onamıştır.

**Prof. Dr. Hasan SOLMAZ**

**Lisansüstü Enstitü Müdürü**

.....

## DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** İsmail KARAKULLE

**İmza :**

## ÖNSÖZ

Dünyada küreselleşmenin artan etkisi, tüketici algılarında meydana gelen değişimler, rekabetin artması gibi birçok faktör toplumsal, sosyal ve ekonomik hayatı etkilemektedir. Ekonomik hayatın önemli faktörlerinin başında gelen işletmeler de bu değişimden yadsınamayacak şekilde etkilenmektedir. İşletmeler geleneksel yapılarından ayrılarak günün koşullarına ayak uydurabilmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve rakiplerine karşı önde olmak için kendilerini sürekli yenilemekte ve geliştirmektedir. Bu değişim ve dönüşüm kullanılan teknolojiden tüketici ilişkilerine, sundukları hizmetten ürünlerinin kalitesine kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Bu değişimlerin yanı sıra en önemli değişim işletmelerin işgörenlere karşı sahip oldukları beklenti ve bakış açılarındaki değişimdir. Çünkü işletmeler sahip oldukları teknoloji, ürün, araç gerecin yanı sıra gerekli yetkinliklere ve yeterliliklere sahip işgörenlerinin hem günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada hem de işletmelerinin gelecek hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir. Diğer taraftan işgörenler de kendilerini geliştirecek fırsatların olduğu, kariyer beklentilerinin karşılandığı, adil ücret sisteminin uygulandığı, iş güvenliği tedbirlerinin zorunluluktan ziyade bir bilinç olduğu, sosyal hakların sağlandığı işletmelerde çalışma veya çalışabilme arzusundadırlar.

Tez çalışmam süresince benden emeğini, bilgisini, tecrübesini hiç eksik etmeyen değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Fatma Zehra TAN ve Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a, tez çalışmam süresince göstermiş olduğu destek, sabır ve anlayış için Eşim Semra ve oğlum Beyazıt Nadir KARAKULLE başta olmak üzere tüm aileme teşekkür ederim.



## ÖZ

İnsan kaynağı, işletmelerin sahip olduğu en önemli ve değerli bir araçtır. Sahip olunan teknoloji ne kadar ileri düzeyde olursa olsun, ortaya konulan mal veya hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun bunları geliştirecek, ortaya koyacak olan nitelikli, yetkin ve gerekli yeterliliğe sahip olan işgörenlerdir. İşletmeler bu kaynağa sahip olmak veya ellerinde tutmak için birçok çaba sarf etmektedirler. İşletmenin sahip olduğu vizyon ve misyonu anlayan bunu gerçekleştirmek için emek harcayan işgörenler rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktördür. Bunun bilincinde olan işletmeler büyüme sağlamakta ve giderek artan küreselleşme sürecinde hem ulusal hem de uluslararası alanda fark oluşturmaktadırlar.

Araştırmanın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği) örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve iş tatmini (genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin) üzerinde etkisinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamında konuyla ilgili yapılmış olan literatür incelenmiştir. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmede yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS21 istatistik programıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hipotezler sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim geliştirme ve performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiş; ücret yönetimi ve ödül sisteminin ise en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Örgütsel Bağlılık; İş Tatmini

## **ABSTRACT**

Human resource is the foremost and the most valuable source that business organizations have. No matter how advanced the technology owned and how high the quality of the goods or services is, it is the qualified employees with essential competence who would deliver and enhance them. Business organizations make great efforts in order to possess and maintain this resource. The employees who appreciate and endeavor to execute the vision and mission of the business organization are important factors in creating a competitive advantage. The business organizations being conscious of this fact may achieve growth and create both national and international differences in such an increasing globalization process.

The study aims to figure out the effect of human resource management practices (job analysis and job design, human resource planning, training and development, staff empowerment, performance evaluation, wage management, and reward system, recruitment and placement, job security) on organizational commitment (emotional commitment, attendance commitment, and normative commitment) and job satisfaction (general job satisfaction, internal satisfaction, and external satisfaction). The relevant literature is reviewed within the scope of the study. Face to face method applied in a private sector service of which results were analyzed with "SPSS 21" statistical program is used in the study.

As a result of the research, a positive relationship between human resources management practices and organizational commitment and job satisfaction are identified. Furthermore, in the consequences of the hypotheses, it is determined that training development and performance evaluation methods, among the human resource management practices, have the greatest effect on organizational commitment and job satisfaction and the least on wage management and reward system.

**Keywords:** Human Resource Management Applications; Organizational Commitment; Job Satisfaction

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algularının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama
<b>Tezin Yazarı</b>	İsmail KARAKULLE
<b>Tezin Danışmanı</b>	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
<b>Tezin Derecesi</b>	Doktora
<b>Tezin Tarihi</b>	08.06.2020
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	KBU-LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	197
<b>Anahtar Kelimeler</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Örgütsel Bağlılık; İş Tatmini

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Impacts of Employees Perceptions on Human Resource Management Practices on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Application in the Service Sector
<b>Author of the Thesis</b>	İsmail KARAKULLE
<b>Advisor of the Thesis</b>	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
<b>Status of the Thesis</b>	Doctorate
<b>Date of the Thesis</b>	08.06.2020
<b>Field of the Thesis</b>	Business Administration
<b>Place of the Thesis</b>	KBU-LEE
<b>Total Page Number</b>	197
<b>Keywords</b>	Human Resource Management Applications; Organizational Commitment; Job Satisfaction

## KISALTMALAR

<b>AFA:</b>	Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>AGFI:</b>	Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
<b>akt:</b>	Aktaran
<b>CFI:</b>	Comperative Fit İndex (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>DFA:</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>JDS:</b>	Job Diagnostic Survey (İş Tanımlama Ölçeği)
<b>JSS:</b>	Job Satisfaction Survey (İş Tatmini Ölçeği)
<b>GFI:</b>	Goodness of the Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
<b>İKP:</b>	İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKY:</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İKYU:</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
<b>KMO:</b>	Kaiser- Meyer- Olkin
<b>MSQ:</b>	Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (Minnesota İş Tatmini Ölçeği)
<b>NFI:</b>	Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
<b>PD:</b>	Performans Değerlendirme
<b>RMSEA:</b>	The Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b>SRMR:</b>	Standardized Root Mean Square Residual (Standratlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)
<b>TL:</b>	Türk Lirası
<b>vd.:</b>	ve diğerleri
<b>YY:</b>	Yüzyıl

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

AraŐtiranın konusu hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödöl sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği) örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve iş tatmini (genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin) üzerinde etkisinin belirlenmesidir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Örgütler rekabet koşulları içerisinde rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla yoğun emek ve çaba içerisindeyler. Sahip oldukları kaynaklarını geliştirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla sürekli gelişim içindedirler. Fakat mevcut kaynaklarının rakipleri tarafından elde edilmesinin veya taklit edilmesinin de mümkün olduğu bilincindedirler. Taklit edilemeyen edilmesinin mümkün olmadığı tek kaynaklarının da insan kaynaklarının olduğu bilincindedirler. Bu anlayış örgütlerin insan kaynaklarına karşı yatırım yapmalarını ve bu kaynaklarının gelişimi için çaba göstermelerinin önemini ortaya koymaktadır.

AraŐtiranın amacı örgütlerin sahip oldukları en değerli kaynağı olan insan kaynağını örgütün sahip olduğu insan kaynakları uygulamaları yoluyla iŐörenlerinin örgüte olan bağlılık ve iş tatminlerinin artmasını sağlamada hangi İKY uygulamalarının etkili olduğu belirlemektir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

AraŐtiranın yöntemi, yüzyüze gerçekleştirilen anket toplama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların bilgilerinin yer aldığı demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde insan kaynakları uygulamaları ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği yer almakta olup son bölümde ise iş tatmin ölçeği yer almaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin sağlanmasında insan kaynakları uygulamaları ne ölçüde başarılıdır?

İnsan kaynakları uygulamalarından hangisi ya da hangileri örgütsel bağlılık ve iş tatminini sağlamada daha etkilidir?

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır?

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreninin Konya ilinde hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletme oluşturmaktadır. İŞletme farklı birçok ilde faaliyette bulunduğu için örneklem alma yoluna gidilmiŐ olup Konya ilinde yer alan 75 mağazadaki 1370 örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Geri dönen anketlerden hatalı ve eksik olanlar araştırma kapsamı dıŐına çıkarılmıŐ olup geriye kalan 773 anket değerlendirmeye alınmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın sınırlılıkları açısından bakıldığında; araştırma evrenini araştırma yapılan işletmede yer alan işgören ve yöneticiler yer almaktadır. Araştırma sonucunda ortaya koyulan sonuçlar yalnız araştırma yapılan işletmeyi kapsamaktadır. Farklı işletmelerde veya sektörlerde yapılan aynı çalışmaların farklı olabilir.

Araştırma kapsamında yapılan çalışma ülkenin tamamında değil bir ilinde yapılması araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Birden farklı ilde yapılacak olan çalışmanın sonuçları farklılık meydana getirebilir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Günümüzde işletmeler geçmişte karşılaşmadıkları kadar yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Küreselleşmenin artan etkisiyle beraber işletmeler sahip oldukları insan kaynağının bilgi, beceri, yetkinliklerinden tam ve verimli şekilde yararlandıkları sürece rekabet şansı elde edebilmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi işletmelere bunu sağlayan en önemli bir işletme fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi hem akademik çevrelerde hem de işletmeler ve uygulama alanlarında önemi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi farklı şekillerde ifade edilmektedir. İKY, işletmenin temel hedefleri doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacının belirlenip bunun sağlandığı ve bu kaynağın işletmeye katkısının en iyi şekilde verim elde edilmesi için gerekli ortamın sağlandığı süreçlerdir (Öge, 2016, s. 1). İKY, işletmelerin hedeflerini elde etmek için var olan insan kaynağını korumak, yeni insan kaynağını işletmeye kazandırmak ve bütün halinde bunların gelişiminin sağlandığı, daha etkin çıktılar için çalışan ve yönetici arasında bütünlüğü sağlamayı amaçlayan faaliyet ile görevlerdir (Aykaç, 1999, s. 27-28). İKY, iş dünyasının bütün süreçleri içerisinde yer alan yeterli sayıda çalışanın belirlenmesi, planlanması, işe alma, oryantasyon, eğitim öğretim faaliyetleri, kariyer yol haritalarının belirlenmesi, motivasyonun sağlanması gibi çeşitli etkinlikleri kapsayan bir yönetim işlevidir (Gürbüz ve Yaylacı, 2004, s. 23). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin belirlemiş oldukları örgüt amaçlarını elde etmek için çevresel ve örgütsel boyutta uygulanan insan kaynakları alanında ortaya konulan görev ve faaliyetler bütünüdür (Schuler ve Jackson, 1989). İKY, çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performansı arttırmak, rakiplerine karşın üstünlük sağlamak hedefiyle çalışanlarının sahip olduğu beceri, bilgi, yetkinliklerinden minimum dereceye faydalanmak için ortaya konulan yönetsel faaliyetlerdir (Bingöl, 2016, s. 5). İKY, örgütlerin insan kaynağı ihtiyacının sağlandığı, örgüte kazandırılan işgörenlerden yüksek düzeyde verimliliğin elde edilmesi için gerekli olan teşvik ve çalışma koşullarının sağlandığı süreçtir (Özgen vd., 2002, s. 7). İKY, gerekli yeterliliğe sahip



yüksek performans sergileyen nitelikli çalışanların örgüte alınması ve örgütsel bağlılığının sağlanması ile birlikte, mevcut personelin motivasyonunun artırılması için ortaya konulan faaliyetler bütünüdür (Barutçugil, 2004, s. 32-33). İKY, temelinde insan olan, örgütsel bir yapı içerisinde insan ilişkilerini kapsayan, örgüt kültürüyle bütünleşen insan kaynakları politikaları belirleyen, örgütsel yönetim ve gelişim açısından kritik rol oynayan bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2012, s. 13-14). Yapılan tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi şu şekilde ifade edebiliriz. İKY, örgütün veya işletmenin sahip olduğu veya olacağı insan kaynağını, belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak, sahip olunan vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için işgörenlerin örgüte kazandırılması, nitelik ve yeterliliklerinin artırılması, kariyer planlarının sağlanması v.b. amacıyla ortaya konulan görev ve faaliyetler bütünüdür.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan tanımlar bize insan kaynakları yönetiminin;

- İşletmelerin veya örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamada etkin bir araç olduğunu,
- İşletmeler için önemli bir yönetim fonksiyonu sağladığı,
- Günümüz ve gelecek için yol haritası ortaya koyduğunu,
- Yetkinlik ve yeterliliklere önem verilmesi gerektiğini,
- İşgörenlerin işletmeye çekilmesi için etkin bir rol oynadığını,
- Birbiriyle bağlantılı birçok fonksiyon içerdiğini ifade etmektedir.

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmede insan kaynağını başka bir ifade ile insan faktörünü işletmelerin temeline koymaktadırlar. İnsan unsuru stratejik bir kaynak olmakla beraber, bu kaynağın gelecek hedefler doğrultusunda hedeflere ulaşmada ana faktör olarak ele alınmasını gerektirmektedir (Bayraktaroğlu,2008, s. 3). İşletmelerin sahip oldukları teknoloji, kullandıkları araç gereç v.b. birçok unsur rakipleri tarafından elde edilme veya taklit edilebilme özelliği olan unsurlardır. Fakat insan kaynağı ne taklit edilebilir ne de çoğaltılabilir. Yani ikamesi mümkün değildir. Bunun farkında olan günümüz işletmeleri mevcut yapıyı korumak ve geliştirmekle beraber yeni insan kaynağı elde etmenin çabası içindedirler.

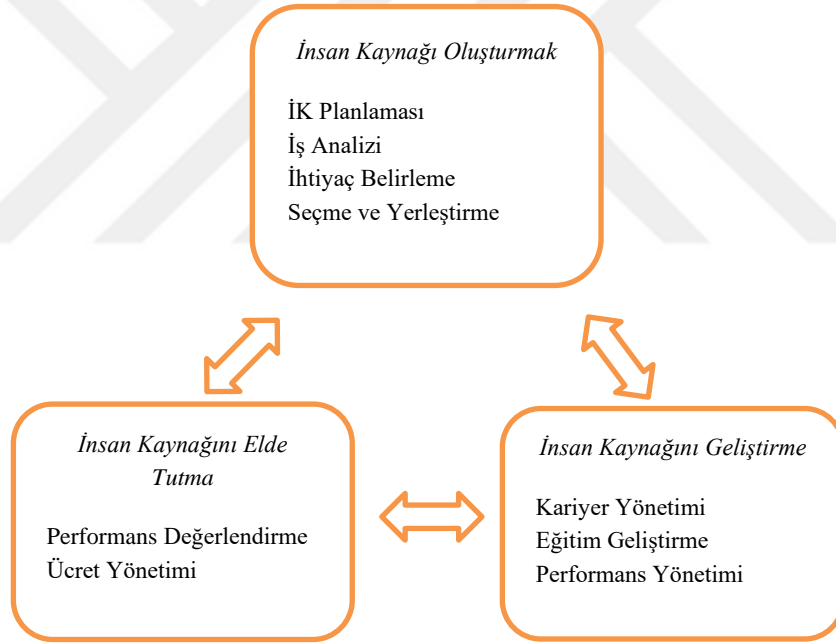
İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yetkinliklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayarak, işgörenlerden en üst düzeyde verim elde etmektir. Ayrıca işgörenlerin daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında iş hayatının kalitesini arttırıp, ortaya koydukları işlerden daha fazla haz ve tatmin olmalarını sağlamaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 24-25).

Örgütlerde verimliliğin elde edilmesi rekabet avantajının sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Rekabet avantajı günümüz rekabet ortamında rakiplere karşı kullanılacak etkili bir silahtır. Bunu sağlayacak unsur sahip olunan maddi varlıklarla beraber etkili bir insan kaynakları yönetimidir. İKY, amaçlarının biri de işgörenlerin isteklerine cevap vermektir. Klasik işgören anlayışı yerini daha fazla katılımın olduğu, işgörenlerin yaptıkları işlerde ve örgütlerinin gelecekları hakkında söz sahibi olmak istemeleri gün geçtikçe artmaktadır. Buda etkili bir iletişim ve eğitim yoluyla olmakla beraber işgücünün uyum yeteneğini arttırmaya da katkı sağlamaktadır. Örgütler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bunları gerçekleştirmektedirler (Çetin vd., 2014, s. 3-4; Randall, 1992, s. 7-10). İnsan kaynakları yönetimi amaçları genel anlamıyla şu şekilde sıralanabilir (Canman, 2000; Durai, 2010, s. 4; akt. Bakan, 2014, s. 15; Irmak, 2013, s. 74):

- Örgütsel amaçların çalışan eliyle sağlanacağı konusunda yöneticileri bilinçlendirmek
- İşgörenlerin mevcut kapasitesinden yararlanıp, potansiyellerini değerlendirmek
- Hem işgören hem de örgütün performansını arttırmak, örgütsel başarıda işgörenlerin katkısını sağlamak
- Örgüt hedefleri ile insan kaynakları uygulamalarını bütünleştirmek
- Mevcut insan kaynağını örgüt ihtiyaçlarıyla uyumlaştırmak, bunu sağlayacak olan çalışan ve işe alım politikaları tertiplemek
- İşgörenlerin yeni fikirler ortaya koyabilecek çalışma koşullarını sağlamak
- Yeni gelişmeleri takip edip, takım çalışması ve toplam kaliteyi hedefleyen koşullar oluşturmak
- Örgüt genelinde işgörenler arasında etik değer ve yargıların oluşmasında öncülük etmek

- İşgörenlerin çalışma ortamlarının ergonomik açıdan düzenlenmesini sağlayarak, işleriyle ilgili şiddet algılarının azaltıp iş- yaşam kalitesini arttırmak
- Adil ücret sistemi ve eğitim faaliyetlerini işgörenlerin yeteneklerini geliştirmek, motivasyonu ve üretimi arttırmak amacıyla faaliyetleri düzenlemek
- Örgüt faaliyetlerinin eksiksiz şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan işgören sayısını sağlamak ve sürdürmek
- Örgüt kültürünü meydana getirmek ve günün şartlarına göre adapte etmek

Örgütler, insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle işgörenlerin mevcut koşullarını iyi analiz edip onların istek, beklenti ve hedeflerini örgüt hedefleriyle uyumlaştırmadıkları sürece rekabet etmeleri, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları düşünülemez.



Kaynak: (Barutçugil, 2004, s. 38).

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları yönetiminin şekillenmesi ve gelişmesi önemli gelişmelerin etkisi altında ortaya çıkmıştır. 1800'lü yıllarda ekonominin genel yapısı küçük aile işletmelerine ve tarıma dayanmaktadır. Usta –çırak

ilişkisi yoluyla tecrübeli olanlar işe yeni başlayanlara işleri öğretmekteydi. İşletmelerde ve çiftliklerde çalışanlar akraba ve arkadaşlarına daha toleranslı davranmakta olup buna karşılık düşük ücret, barınma ve beslenme olanağı sağlamaktaydı (Öge, 2016, s. 3).

Ekonomik, sosyal ve kültürel bakımından toplumların büyük değişim ve gelişim göstermesine neden olan endüstri devrimiyle beraber gerçek anlamda insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden oldu (Aldemir vd, 2004, s. 16; Öge, 2016, s. 3). Bununla beraber bilimsel yönetim yaklaşımı, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri yaklaşımı, davranış bilimlerindeki gelişmeler de insan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl, 1997, s. 6).

Endüstri devrimiyle yaşanan değişimler, iş hayatına da farklı olgular getirmiştir. Buhar makinesinin bulunması ile sanayileşme, beraberinde üretim artışı ve makineleşme sürecini meydana getirmiştir. Bu durum fabrikalarda çalışacak olan belirli bir uzmanlık alanı gerektiren makine, araç ve gereçleri kullanabilecek birçok sayıda işgörene ihtiyacın ortaya çıkmasına neden oldu. Evlerinde kendi işlerini yapanlar artık fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Çalışan sayılarındaki artış fabrika bünyesinde karmaşıklığa neden olmuştur. Birçok insanın çalışma alanları ortak hale gelerek aynı çatı altında beraber iş yapıyor duruma geçilmiştir (Bingöl, 1997, s. 9). Bu dönemde benimsenmiş olan yaklaşım personel yönetimi anlayışıdır. Fabrika sahipleri, işgörenlerinin daha iyi performans göstermeleri ve verimli şekilde çalışabilmeleri için yeni yöntemler aramaya başlamışlardır.

Frederick W. Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim yaklaşımı bu dönemde önemli bir rol oynamıştır. Taylor, insan faktörünün önemini ortaya koyarak, işleri gerçekleştirecek olan uygun yeteneğe ve beceriye sahip işgörenlerin belirlemenin, işi yerine getirmede en iyi yolu belirlemek için işleri dikkatli biçimde incelemenin, işgörenlere dinlenme araları vermenin önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca, üretim sürecinin ve çalışanların denetim altında olduğu, çalışanların iyi organize edildiği ve eğitim aldığı takdirde daha verimli çalışacağını savunmuştur (Koçel, 2003, s. 195; Kesen, 2014, s. 6). Taylor'un ortaya attığı yaklaşımın sadece işgörenleri değil onları yönetenleri kapsayan Henry Fayol'un geliştirdiği yönetim süreci yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre iş bölümü ve uzmanlaşmayla birlikte çalışanlara yetki devrinin yapılması, işletme içinde meydana gelebilecek sorunlar ortaya çıkmadan

gerekli önlemlerin alınması gibi özellikler üzerinde durulmuştur (Kesen, 2014, s. 6). İşgörenleri makine veya makinenin bir unsuru gibi gören ve işgörenlerin ödüllendirildiğinde işleri yapmaya hazır bir unsur olarak gören bu yaklaşımlar 1929 ekonomik buhranına kadar etkilerini sürdürmelerine rağmen yaşanan ekonomik krizle beraber yetersizliği ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin tatminsizlikleri ve moralsizlikleri sonucu meydana gelen sorunlar yöneticilerin daha fazla zamanlarını almaya başlamış; çeşitli personel faaliyetleri ve yönetim anlayışını geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Atlı, 2010, s. 47).

Taylor ve takipçilerinin çalışmalarına ek olarak, Hugo Münsterberg tarafından Endüstriyel Psikoloji kuramının gelişmesiyle personel yönetimi gelişme sağlamıştır. 1930 yılına kadar personel yönetimi, iş görenlerin işe giriş- çıkış tarihleri, maaş ve ücret bordrolarını düzenlemek, iş başvurularını görüşmek gibi çalışmalarını kapsamaktaydı. Bu dönemde personel yöneticileri üst yönetim ile astlar arasında köprü görevi üstlenmişlerdir (Ertürk, 2011, s. 1). 1930'lu yıllardan 1940'lı yıllara kadar işgörenlerin ihmal edilen psikolojik yönünün önemine değinilmiştir. Elton Mayo öncülüğünde Hawthorne fabrikasında fiziksel çevre koşullarının (çevresel düzen ve ışıklandırma) işgörenlerin verimlilikleri ve yorgunlukları üzerindeki etkilerinin neler olduğunu saptamaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. İşgörenlerin mekanik bir aygıt anlayışından psiko-sosyal yönleriyle verimlilik üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışmanın insan kaynakları yönetimine katkısı işgörenlerin motivasyonunu arttıracak yöntemleri bulmak ve çalışma ortamını insan odaklı hale getirmeye yönelik gayretleri teşvik etmiştir (Sherman vd.,1996, s. 4). Bununla beraber işgörenlerin işe alımlarıyla ilgili olarak önemli gelişmeler yaşanmıştır. 2. Dünya savaşı bunun gelişmesinde önemli katkısı olmuştur. Bu dönem boyunca psikoteknik testlerin gelişmesiyle beraber savaş dönemi sonunda artan işgücü ihtiyacını karşılayacak yeni işgörenlerin seçimi ve onları sahip oldukları yetenek, yetkinlik bilgi ve becerilerine uygun işlere yerleştirmede kullanılmaya başlanmıştır. Personel departmanları yapmış oldukları işlere ilaveten seçme ve yerleştirme, mülakat gibi konuları da kapsayan işleri yerine getirmeye başlamıştır (Öge, 2016, s. 4).

1960'lı yıllardan sonra işletme genelinde personel bölümünün önemi artmaya devam etmiş, işgörenlerin motivasyonuna ve çalışma koşullarındaki iyileştirmeler sayesinde işletmelerdeki verimliliğin ve sonucunda elde edilecek başarının artacağına

farkına varılmaya başlanmıştır (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 170). İnsan unsurunun öneminin işletmeler için ön plana çıkmasına bağlı olarak işgörenlerin seçimi, eğitimi daha akılcı unsurların ürünü olan testlere göre gerçekleştirildiği personel yönetiminden verimliliğin, çalışma hayatındaki kalitenin arttırılmasının insan unsurunun önemli olduğu insan kaynakları yönetimine geçiş ortaya çıkmıştır (Göktaş,2009, s. 6, Liu vd., 2007, s. 503). Bu geçiş dönemi kolay olmamıştır. Kimi işletmelerde sadece tabela değişikliği ile sınırlı kalmakla beraber insanın belirli bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp önemli bir kaynak haline gelmesiyle süreç hızlanmıştır. İnsan unsuru, personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetiminde işin tam merkezinde bulunan bir konuma gelmiştir (Yüksel, 2007, s. 11).

Uluslararası rekabet koşullarının hızlandığı, verimliliğin azaldığı 1980'li yıllarda insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır. Rekabette önde olmanın sahip olunan insan kaynağının daha etkin ve verimli kullanımını sağlamaktan geçtiğinin anlaşılması insan kaynakları yönetimine işletmelerin bakış açılarını daha dikkatli bakmaya yöneltmiştir (Huang, 1999, s. 138). Yaşanan gelişmeler sonucunda işletmelerin insan kaynakları işlevlerinden ve uygulamalarından daha fazla yararlandığı, işletme kararlarında daha fazla söz sahibi olduğu bir konuma getirmiştir. Günümüzde işletmeler teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin hayatımızın birçok alanına daha hızlı etkilemesi, özellikle insan kaynağının ülke sınırları tanımadan yer değiştirmesinin daha kolay olduğu iş koşulları içerisinde insan kaynakları yönetimine daha fazla zaman, emek ve para harcamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde işletmelerin vazgeçemeyeceği bir duruma gelmiştir.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Dünya genelinde küreselleşmenin artan etkisi, teknolojide meydana gelen değişimler, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni örgütsel yapılar, hızla değişen müşteri yapıları ve istekleri, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler ortaya çıkan değişim ve gelişime adapte olma ve uyum sağlama durumunda kalmışlardır (Becker ve Gerhart, 1996, s. 779; Cunha vd., 2003, s. 3). Örgütler bu değişimi sağlamada sahip oldukları teknoloji, araç gereç, yeni ürün ve hizmetler yolu başta olmak üzere birçok etkeni göz önüne alarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Rekabet üstünlüğü sağlama da hem ulusal hem de uluslararası alanda birçok işletme veya örgüt en önemli etkili faktörün insan kaynağı

veya sermayesi olduğunu görmektedir. Çünkü işletmelerin sahip oldukları teknoloji, ürün veya hizmetler rakipler tarafından taklit edilebilirken taklit edilemeyen tek kaynak insan kaynağı ve sermayesidir.

İnsan sermayesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin sonucunda ortaya koyduğu ürün, hizmet, mamul gibi çıktıları elde etmek için kullandıkları yeterliliklerinin bütünüdür (Offstein vd., 2005, s. 307). İnsan kaynağı işletmeler için yeni fikir, düşünce ve ürünlerin ortaya çıkmasında, bunların geliştirilmesinde vazgeçilmez bir kaynaktır. İşletmelerin etkili ve verimli çalışabilmesi, işgörenlerin bir bütün halinde onlardan yararlanabilme seviyesine bağlıdır (Kaptangil, 2012, s. 14). Bunu sağlayacak olan insan kaynakları yönetimi işletmeler için göz ardı edilemeyecek bir alan haline gelmiştir. İşletmeler, insan kaynakları yönetimiyle birlikte işgörenlerin isteklerini ve beklentilerini karşılamaktadırlar. Bireyler, çalışma koşullarının özel ve ailevi hayatlarına uygun olduğu, işletme kararlarına katılabildiği, saygılı, adil ve eşit muamele gördüğü, kendilerinin bir anlam ve öneminin olduğu işletmelerde çalışma arzu ve isteğindedirler (Burke ve Cooper, 2006, s. 83-85).

İşgörenlerin sahip oldukları kişisel beklentiler sonucunda onlardan daha verimli ve etkin bir şekilde yararlanmak için baskı, zor kullanma veya daha fazla maddi kazanç elde etmelerini sağlama geçerli bir yöntem değildir. İşletmeler belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri rakiplerine karşı üstünlük sağlayarak devamlılıklarını sağlamak için işgörenleri etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için daha akılcı, onları özendirici, beklentilerine uygun yöntemler meydana gelmiştir. Bu yöntemler insan kaynakları yönetimi faaliyetiyle gerçekleşir. İşletmelerde insan kaynakları, temel görevlerini yerine getirirken insan doğasına uygun olarak onların özelliklerini ve korkularını anlayarak kısaca insanın doğasına uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler (Barutçugil, 2004, s. 42-43).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içerisinde çeşitli durum ve şartların gelişmesine bağlı olarak geçmişten günümüze kadar gelişerek önemi ortaya çıkmıştır. Bu önemin ortaya çıkmasında endüstri devrimi sonucu ortaya çıkan nitelikli işgücünün planlamasında başlayarak sendikacılığın yasal boyutta kendini göstermesi, işgörenlerin sahip olduğu yasal hakların işletme genelinde korunmasının sağlanması, artan rekabet koşulları, küreselleşmenin sadece ürünler veya hizmetler bazında yayılmasının dışında

insan kaynağında küresel boyuta taşınması, teknolojik gelişmeler insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır (İnan Z., 2013, s. 10).

İşgörenlerin işletmelerin verimliliğine katkı sağlaması işletme amaç ve hedeflerine sağlamış oldukları fayda ile mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin önemi işgörenler ile işletme amaç ve hedeflerini uyumlaştırması açısından ortaya çıkmaktadır (Akın, 2009, s. 12). İşletme amaçlarını benimsemiş işgörenlerin belirlenmiş olan hedefleri kendi amaç ve hedefleri gibi görerek işletmenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi eliyle bu hedefleri gerçekleştirecek politikalar, uygulamalar ve süreçler uygulanarak başarı sağlanabilmektedir. Bu durumun önemini kavramış olan işletmeler insan kaynakları yönetimine önem vermektedir.

İşletmelerde örgütsel performansın gelişmesi bunun sonucunda ortaya çıkacak olan ekonomik gelişme ve ilerlemenin insan kaynakları yönetimi yoluyla olduğunu ortaya koyan birçok kanıt ve kaynak mevcuttur (Khatrı, 2000, s. 359, Boxall, 1998, s. 283). İşletme yapısına uygun olarak uygulanan insan kaynakları politika ve süreçleri işgörenlerin daha verimli ve iyi işler ortaya koymasına neden olmaktadır. Buda örgütsel verimlilik ve performansın artmasına neden olmaktadır (Pate, J.M., Beaumont, P.B, 2006, s. 327). İnsan kaynakları yönetiminin önemi sadece personelin işe alımı, iş güvenliğinin uygulanması veya bir işgöreni işten çıkarma konusunda değil işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Etkili insan kaynakları yoluyla, değişen çevresel şartlara daha kolay uyum sağlanmasının yanında işgören tatmin ve memnuniyeti ile bireysel yaşam kalitesi arttırılabilir (Benligiray, 2007, s. 7).

Etkili bir insan kaynakları yönetimi işletmelerin verimliliği üzerinde doğrudan etkili ve faydalıdır. Bu etki ve fayda işletmelerin insan kaynakları yönetimine önem vermeleri açısından önemli bir bakış açısı sunmaktadır (Byars ve Rue, 1991, s. 17; Aktaran: Tunçer, 2012, s. 209). Bunlar;

- Normal mesai saatleri içerisinde üretimde verimliliği arttırarak, ödenecek olan fazla mesai ücretlerinin azalmasına katkı sağlar



- Çalışılmayan süreler için harcanacak olan parayı azaltmak maksadıyla planlanan işletme uygulamalarıyla işgörenlerin işe devamsızlıklarının azalması sağlanır

- İyi tasarlanmış iş planları ile işgörenlerin gereksiz zaman harcamaları azaltılır

- İşletmelerde iyi insan ilişkileri kurulması yoluyla işgörenler arasında iş tatmininin yükselmesini sağlayarak, işgören devir hızının ve masrafların azalmasını sağlar

- Etkin bir iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ortaya koyarak işgücü kayıpları, zaman israfı ve oluşabilecek sağlık giderlerinin azalmasını sağlar

- İşgörenlerin kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitim politikaları ortaya koyarak işgörenlerden daha fazla verim elde edip, daha az maliyetle daha fazla çıktı elde edilmesi ve işletme karlılığının artmasını sağlar

- Üretim maliyetlerini arttırmak için işyeri ve çevresinde hem işgören açısından hem de işletme açısından ortaya çıkan kötü durum, tutum ve davranışların azaltılmasını sağlar

- Yetkinlik ve yeterliliği olan elemanları işletmeye kazandırmak suretiyle işletmenin gelişmesi için daha fazla onlardan yararlanma ve elde tutma politikaları uygular

- Rekabete dayalı ücret politikası yoluyla işletme içerisinde işgörenlerin daha fazla çalışmasını sağlayan, onları motive eden uygulamaları ortaya koyar

- İşgörenlerin fikir, görüş ve önerilerinden faydalanmaları için onları teşvik eder ve cesaretlendirir.

İşletme başarısının artan bir şekilde işgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri, yeterlilik ve yetkinliğe bağlı olduğu günümüz koşullarında işletmelerin uluslararası başarılarının artmasıyla birlikte, küresel alanda rekabet edebilme beceri ve yeteneği de işletmeler için doğru işgörene sahip olmayı, işgörenlerini ödüllendirme de doğru teşvik kullanmalarına bağlı duruma gelmiştir (Brockbank, 1999, s. 338). Bu nedenle, etkili bir insan kaynakları yönetimini bünyelerinde barındıran işletmeler hem daha rekabetçi konuma sahip olmakta hem de rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi işletmeler açısından önemli bir yere sahip olmakla birlikte işgörenler açısından da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması, kariyer planlarının oluşturulması, iş güvenliği tedbirlerinin alınması gibi temel görevlerini yerine getirirken bu durumun işletmeye sağlayacağı faydayla birlikte işgörelere de önemli katkıları bulunmaktadır (Koçak, 2015, s. 58). İşgörenler, kariyer planlarının neler olduğu bunları sağlamak için sahip olması gereken özelliklerinin neler olması gerektiği konularda insan kaynaklarının desteğini almaları işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilecektir. İş tatmini sağlanmış işgören işletmeler için daha az maliyet, daha fazla verimlilik artışı demektir. İşletme içerisinde işgörenler etkili ve verimli şekilde kullanılması; işe devamsızlığın, iş gücü devir oranının, yanlış veya hatalı ürün üretiminin, işgörenler arasında çatışmaların azalması, işe yabancılaşmanın azalmasına neden olmakla birlikte maliyetlerin de azalmasını sağlayacaktır (Tortop vd., 2010, s. 19-20).

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İşletmelerin gelişim ve verimliliği sağlayan birçok kaynak vardır. Bunlar arasında sahip olunan ileri teknoloji, rekabet avantajı sağlayan ürün, markanın tüketiciler ve piyasa şartları içerisindeki yeri vb. gibi. Fakat işletmelerin sahip olduğu yetkin ve yetenekli işgörenler günümüzde sahip olunması gereken en önemli kaynaktır. İnsan kaynağı diğer kaynakları şekillendiren, etkileyen ve değiştiren özelliği nedeniyle işletmelerin bu kaynak üzerinde daha dikkatli ve tedbirli davranmaya yönelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin verimlilik ve etkinliği için işe uygun işgöreni işletmeye kazandırmak ve sürekliliğini sağlamak için ortaya konulan faaliyetler bütünüdür. İşletmelerin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde planlanması, uygulanması ve sonuçlarının irdelenmesi sayesinde gerçekleşir (Bingöl, 2016, s. 27).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları geniş bir uygulama alanını kapsamaktadır. İKY uygulamalarının her biri kendi içerisinde sahip oldukları özelliklere göre farklı gibi gözükme bile aslında birbiriyle uyumlu dinamik ve

bütüncül bir sistemdir. Bu bütüncül sistemin verimli ve etkin bir şekilde uygulanması için sistemler arasındaki bağın ve etkileşimin önceden planlanarak yönetilmesi gerekmektedir (Kaygısız, 2014, s. 28). Birbiriyle uyumlu ve bütüncül bir sistemin kurulması ve yönetilmesi sayesinde hem işletmeye hem de işgörene olan faydaları artacaktır.

İKY uygulamaları sayesinde işgören açısından bakıldığında (Özgenç, 2012, s. 32-33);

- İşgörenlerin yetkinliklerinin ve yeterliliklerinin gelişmesine imkan sağlanır ve yaptıkları işlerde uzmanlaşma olanağına sahip olurlar
- İşgörenler arasında ortak fayda da buluşarak birlik ve beraberlik sağlanır
- İşgörenlerin işletme ve işleriyle alakalı olarak kararlara katılımları sağlanır
- İşgörenlerin yasal hakları elde etmeleri ve bunun verdiği güvenceyle işlerine ve işletmelerine daha fazla bağlılık duymaları sağlanır

İşletme açısından bakıldığında;

- Eğitim faaliyetleri sayesinde işçilerin artan yetenekleri işletmenin gelişmesini sağlar
- İşletmeye daha nitelikli yeni işgörenlerin başvuru yapmasını sağlar
- İşletmede hem ürün hem de iş koşullarında meydana gelen hata ve kusurlar azalır bu da işletmeyi etkileyecek ek maliyeti azaltır
- Performans ve verimliliğin gelişmesine katkı sağlar
- Meydana gelebilecek veya gerçekleşmiş olan problemlerin daha hızlı çözülmesi ve sorunun temelini ne olduğunun saptanmasında hız kazandırır.

İnsan kaynakları uygulamaları işletmelerin sahip olduğu iş kolu, yapılan işin niteliği, işletmenin bağlı bulunduğu ülkenin gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermekle birlikte genel itibarıyla bakıldığında insan kaynakları uygulamaları şu şekildedir:

- İş Analizi ve İş Tasarımı
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Eğitim ve Geliştirme
- Personel Güçlendirme

- Performans Değerlendirme
- Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi
- İşe Alma ve Yerleştirme
- İş Güvenliği

#### **1.4.1. İş Analizi ve İş Tasarımı**

İnsan kaynakları yönetiminin temeli olarak değerlendirilen iş analizi, ilk kez 1900'ün ilk yıllarında yönetim tekniği olarak gerçekleştirilmiş, Bilimsel Yönetim Hareketin etkinliğini oluşturan temel araç olarak kullanılmıştır. F.W. Taylor'un örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması için ortaya koyduğu çalışmalarının temelini iş analizi oluşturmuştur. Daha sonraları Beşeri ilişkiler Hareketi döneminde iş analizine karşı ilgi ve alaka azalma gösterse de 1960'lı yıllarda davranış bilimcilerin iş değişkenine karşı verdikleri önemle iş analizine duyulan önem tekrar canlanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren iş analizinin önemi giderek artmış ve günümüzde insan kaynakları uygulamalarının vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Kaynak vd., 1998, s. 52).

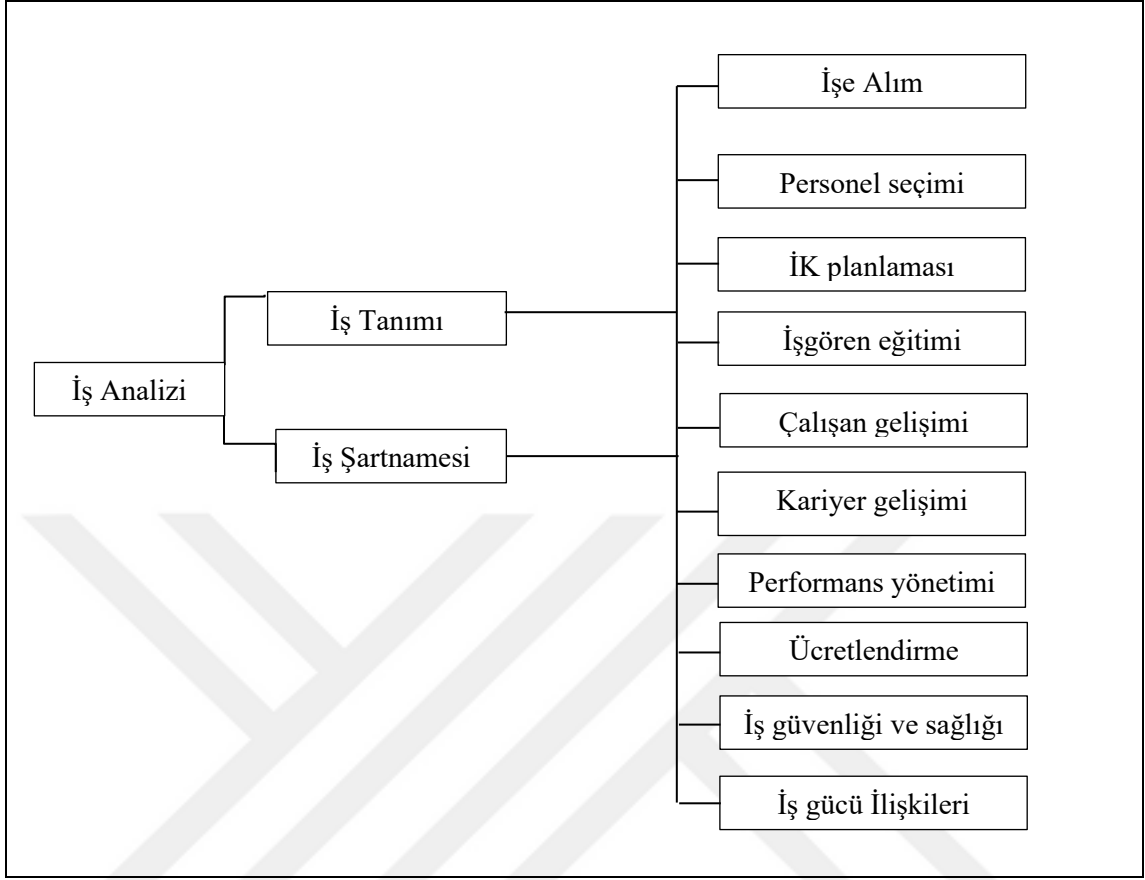
İş analizi, örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi, mevcudiyetlerinin devamlılığı için İKY uygulamalarının merkezindedir. Örgütler insan kaynakları yönetimi işlevlerini gerçekleştirebilmek için yapmış oldukları işler hakkında detaylı bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. İş analizi yoluyla bu bilgilerin elde edilmesi ve tanımlanması sağlanır. İşletmelerde uygulanan yönetim biçimleri, çağın gerektirdiği İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkili bir şekilde uygulanması, doğru ve tutarlı bilgilerin veri olarak kullanılmasını gerektirir (Bingöl, 2016, s. 76). İşletmeler mevcut yapıları, işleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmadan geleceğe varamazlar. Bu nedenle iş analizi, etkili bir İKY yapısı için önceden planlanıp yapılması gereken bir faaliyettir.

İş analizi, örgütlerde yer alan işlerin tam, etkili ve düzgün bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla, örgütün bütünü oluşturur her bir işin tek tek sahip olması gereken nitelik, yeterlilik, yetkinlik, görev ve sorumlulukların bilimsel yöntemlerle incelenmesidir (Bingöl, 2016, s. 78). İş analizi, örgütlerdeki işleri ve bu işleri yerine getirecek olan insan kaynakları niteliklerini tanımlamak için kullanılan bir yöntemdir (Spector, 2003, s. 54). Yapılan tanımlardan yola çıkarak kısaca iş analizi,

örgütün veya işletmelerin gelecek hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla günümüz koşulları içerisinde var olan işlerin özelliklerini, niteliklerini detaylı bir şekilde analiz edip işletmenin verimliliği, etkililiği ve karlılığını sağlamak amacıyla bilimsel yollarla işin derinlemesine analiz edilmesidir.

İşlerin nasıl yapıldığını ortaya koyan iş analizi sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya iş tanımı ve iş şartnamesi belgeleri ortaya çıkarılır. Bu belgelerden iş tanımı insan kaynakları yönetimi için önemli bir araçtır. İş tanımı yoluyla yapılacak olan işin neleri kapsadığı, iş için gerekli olan şartları neler olduğu belirlenir. İş şartnamesi ise; işi yapacak olan işgörenin sahip olması gereken özelliğinin neler olması gerektiği, sahip olması gereken özelliklerin, niteliklerin ve yeterliliklerin neler olduğunu ortaya koyan bir belgedir (Bingöl, 2016, s. 78). Örgütler açısından bu belgelerin gerekli özen ve dikkatle oluşturulması önemlidir. Çünkü rekabetin hızla geliştiği günümüzde doğru işe doğru işgörenin bulunması, maliyetlerin azaltılması örgütsel performansa katkı sağlayacaktır. Bunların temelini de detaylı bir şekilde oluşturulan iş analizleri ile mümkün olacaktır.

Örgütlerde iş analizinin varlığı, o örgütte insan kaynakları faaliyetlerinin daha sağlıklı ve nitelikli olduğunun ortaya koyan unsurlardan bir tanesidir. Örgütler iş analizi sonucunda hem işlerinin nitelikleri hem de o işi yerine getirecek olan işgörenlerinin sahip olması gereken özellikleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. İş analizi ile İKY fonksiyonları arasındaki ilişki Şekil 2’de gösterilmiştir.



Kaynak: **David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst.** Fundamentals of Human Resources Management, 12. Edition, USA:John Wiley & Sons Inc., 2017, s. 118.

Şekil 2. İş Analizi ile İlişkili İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İş analizi örgütlerde işe alma, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirmeyi doğrudan etkilemektedir. İş analizi yoluyla işgörenler için gerekli olan bilgi, beceri ve sahip olunması gereken yetenek ve yeterlilikleri tanımlayarak ihtiyaç olan eğitim ve kariyer geliştirme süreçlerini destekleyen bir görev üstlenmektedir (DeCenzo vd., 2017, s. 118). Ayrıca işgören ile iş arasında uyumun sağlanmasına, iş zenginleştirme ve dizaynının yeniden oluşturulmasına, işlerle ilgili yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde, örgüte yeni kazandırılan işgörenlerin işe alıştırma sürecine, işgören ve işveren arasındaki çatışmaların çözülmesine katkı sağlamaktadır (Gürbüz, 2002, s. 9-10).

İKY aracı olarak iş analizi, örgütsel amaç ve hedeflere uygun olarak örgütün temel gayesini gerçekleştirmeye yararlı birçok bilginin elde edilmesini sağlar. Bu

bilgiler ışığında iş analizi sonucunda beklenen amaçları kısaca özetlemek gerekirse (Caruth vd., 1988, s. 87):

- Örgütün hedefleri doğrultusunda gelecekte ihtiyaç duyabileceği işgören ihtiyacını ve sahip olması gereken özelliklerini belirleyip, insan kaynakları planlamasına katkı sağlamak
- İş grupları oluşturarak performans değerlendirme ve buna bağlı olarak ücretleme süreçlerini oluşturmaya yardımcı olmak
- Örgütlerde iş ortamının kalitesi arttırmak ve işgörenlerin iş performansını etkileyen kötü çalışma şartlarını ortadan kaldırmak
- Örgütte işlerin birbirlerine karşı önemini belirleyerek özellikle ücret ve maaş sistemi açısından ihtiyaç duyulan bilgileri elde etmek
- İşgörenlerin işe alımlarında işe alma kriterlerinin belirleyerek ve bunların uygulanmasını sağlamak
- İşgörenlerin daha nitelikli ve etkin şekilde performanslarının ortaya koymaları için gerekli olan eğitim ihtiyaçlarını saptamak
- İşgörenlerin kariyer planlarının düzgün bir şekilde yapılması için örgüt bünyesinde yer alan her bir işle ilgili bilgileri açık bir biçimde ortaya koymak
- İşlerin birbiriyle ilgili olarak ilişkilerin belirlenmesi ve aralarındaki iş yükü dengelerinin sağlanmasına katkı sağlamak
- Yapılan iş ile işgörenele ilişkin hukuksal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan verilerin ortaya çıkmasını sağlamak
- İşgören sağlığının gerçekleştirilmesi için iş güvenliği uygulamalarını sağlamak

İş analizinden beklenen amaçların gerçekleştirilmesi analizi gerçekleştirecek olan analistlerin varlığı büyük öneme sahiptir. İş analizini gerçekleştirecek olan analistler kişisel yargılardan uzak, tarafsız, duygusal davranış veya eğilimlerden uzak, anlayışlı, sabırlı kişiler olmalıdır. Elde edilecek olan bilgiler ve verileri genel kabul görecektir şekilde objektif değerlendirme ve yorumlama yetkinliğine sahip kişiler tarafından yapılmalıdır. Çünkü analisti gerçekleştirecek olan kişilerin yetkinlikleri analizin başarısında önemli bir faktör teşkil edecektir. İş analizi alt kademelerden başlayarak üst kademelere doğru ilerledikçe işlerin içerikleri karmaşıklaşıp yoğunlaşacağı için işleri analiz etmek işe bağlı olarak nispeten daha da zorlaşacaktır

(Sabuncuoğlu, 2018, s. 77-78). İş analizi süreci örgütler için zaman alan ve zahmetli bir süreçtir. Örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması açısından analistlerin gerekli bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekmektedir.

İş tasarımı, örgütlerde işlerin genel özelliği ve içeriği ile işi yerine getirecek olan işgören arasındaki ilişkiyi ifade eden bir kavramdır. İş tasarımı, işgörenler açısından yaptıkları işin daha fazla anlam ifade edecek bir hale gelmesi ve bunun meydana gelebilmesi için işin yapısal özelliklerinde (işin nitelik, içerik, işle ilgili ödüller gibi) değişim sağlayan düzenlemelerdir (Anthony vd., 1993, s. 10). İş tasarımına örgütler açısından ilginin oluşmasının temel nedenleri işgörenlerin işlerinden elde ettikleri bireysel tatmini arttırmak, örgütün en önemli ve değerli kaynağı olan işgörenlerinden iyi bir şekilde faydalanmak ve performanslarını engelleyecek problemlerin üstesinden gelmelerine katkıda bulunmaktır (Öge, 2000, s. 68-69).

İş tasarımı örgütlerde başarı ve işgörenler açısından kişisel tatmin oluşturmanın yanı sıra, yapılan işlerin ekonomik, etkin, güvenilir ve kazaya sebebiyet vermeyecek şekilde yapılması içinde gereklidir. Bu şekilde örgüt performansını geliştirmek için işgörenlerin ortaya koyacağı emek ve çabaları kolaylaştırmak açısından önemli görölmektedir (Torrington vd., 2011, s. 84).

Örgütlerde yapılan işlerin sıradan, basit, monoton, kendini tekrarlayan özelliği işgörenlerde işlerinden tatmin olmamalarına, fiziksel ve ruhsal yorgunluk, stres, işe ve çevreye yabancılaşma gibi problemlere neden olur. Bu sorunlar işgörenler açısından işe devamsızlık, aşırı personel devir oranı, kalitesiz ve düşük üretim, işgörenler arasında işyeri arkadaşılığının bozulmasına neden olur. Bu durum örgütlerde işin temel yapısal özelliğinin örgütler açısından ne denli mühim olduğunu ortaya koymaktadır. Bundan dolayı hem işin yapısal özelliği hem de işgörenin değişimi iş tasarımının temel amacı haline gelmiştir (Kaynak, 2000, s. 68-69). İşgörenlerin verimliliklerini ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla yapılan iş tasarımının çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler; iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirmedir.

İş basitleştirme, örgütlerde işlerin elde edilmesinde işgörenlerin daha az emek, zaman ve güç harcayarak, örgütün daha az maliyete katlanıp daha kısa süre içerisinde



sonuca ulaşması için ortaya konulan faaliyetlerdir. Örgütlerde gereksiz işlerin ortadan kaldırılması, işlerin birleştirilmesi, işlerin sıralarının değiştirilmesi gibi yöntemlerdir (Bingöl, 2016, s. 104). İş rotasyonu, örgütlerde işgörenlerin önceden belirlenmiş bir program ve sürelerle göre, yaptığı iş veya görevden diğer bazı faaliyet veya görevlere geçişini, bunların belirlenmiş programa göre gerçekleştirilmesi olarak nitelendirilir (Şimşek ve Öge, 2010, s. 103). İş genişletme, örgütlerde bir işte gerçekleştirilmesi gereken farklı görevlerin sayısını artırarak, yapılan işin alanını genişletmek olarak ifade edilebilir (Mathis ve Jackson, 2011, s. 128-129). İş genişletme işin genel yapısında nitel değil nicel bir değişiklik meydana getirir. İş zenginleştirme ise iş genişletmeden daha ayrıntılı olarak, işin derinliğinin artırılarak işgörenlerin bireysel çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin özen ve kalitesinden sorumlu olma, yaptıkları yanlışları düzeltme, çalışma yöntem, araç- gereç ve şekillerini seçme imkanının tanınmasıdır (Kaynak vd., 2000, s. 71).

İş analizi ve iş tasarımı insan kaynakları uygulamalarının temel omurgasını oluşturmaktadır. İşletmeler veya örgütler etkili ve sürdürülebilir bir insan kaynakları yapısı oluşturmada iş analizi ve iş tasarımının önemi yadsınamaz. Rekabet koşullarının gün geçtikçe artması, örgütlerin değişen teknolojiye ayak uydurarak ürünlerinin geliştirmeleri ve en önemlisi örgütün en değerli kaynağı olan insan kaynağının gelişim ve dönüşümünü sağlamak amacıyla örgütler iş analizi ve iş tasarımı çalışmalarını ön planda tutmaktadırlar.

#### **1.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması**

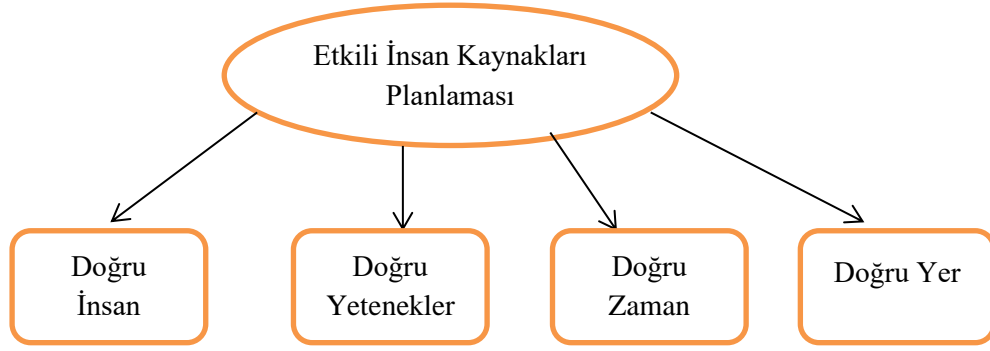
İnsan kaynakları planlaması 20. yy'ın başından itibaren ele alınan bir konu olmakla beraber örgütlerin gün geçtikçe karmaşıklaşan yapısı içerisinde önemi giderek artmaktadır. Örgütlerin temel hedeflerine karşılık için işgörene olan önemin giderek artması, bununla beraber işgörenin bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp örgütün temel amaç ve gayeleri için en önemli bir kaynak olarak benimsenmesi insan kaynakları planlamasına verilen dikkati arttırmıştır (Çetin vd., 2014, s. 41).

İnsan kaynakları planlaması, örgütün sahip olduğu insan gücü kaynağını gelecekte hem nitelik hem de nicelik açısından karşılaştırmayı amaçlayan, mevcut sahip olunan insan kaynağını en akılcı biçimde kullanmayı hedefleyen örgütsel faaliyetlerdir (Aykaç, 1993, s. 93). İKP, gelişen ve değişen çevresel, ekonomik, sosyal

ve politik koşullar içerisinde örgütün işgörenler ile alakalı gereksinimlerinin karşılanması ve bu gereksinimlere cevap verecek olan politika, prosedür ve politikaların oluşturulma sürecidir (Palmer-Winters, 1993, s. 32). Başka bir tanıma göre ise insan kaynakları planlaması, örgütün her birim için gelecekte sayısal ve sahip olunan özellik açısından gerekli olan işgören ihtiyacının önceden belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bu kaynağın nasıl, nereden, hangi zamanda karşılanacağıının belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 42). Yapılan tanımlar kapsam açısından değerlendirildiğinde temel konuları şu şekilde sıralayabiliriz (Werther ve Davis, 1989, s. 92):

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağı ile ilgilidir,
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün elinde bulunan mevcut insan kaynağı potansiyelinin geçerli bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir,
- İnsan kaynakları planlaması, işgücü arzı ve talebi, işgören bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi, işgören eğitimi ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar,
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün bugünden geleceğe yönelik olarak tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir,
- İnsan kaynakları planlaması, uzun soluklu ve daha çok örgütün st kademe yönetiminin görevleri içerisinde yer alan faaliyet ve işlerle ilgili olduğu için, stratejik planlama şeklinde yapılması gerekliliği vardır.

İnsan kaynakları planlaması örgütün mevcut sahip olduğu insan kaynağından etkili, verimli ve akılcı bir şekilde faydalanmasının aracı olması nedeniyle belirli bir zaman ve yerde, gerekli ve doğru sayıda işgöreni sağlama ve sahip olunan insan kaynağıının bilgi, beceri, yeterlilik ve yetkinliğini doğru şekilde kullanma amacını taşımaktadır (Aykaç, 1999, s. 94). Bu amaçlar şekil 3'te görülmektedir.



**Kaynak:** Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 11. Edition, USA: Thomson South Western, 2006, s. 44

**Şekil 3.** İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

Ayrıca insan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Armstrong, 2006, s. 363):

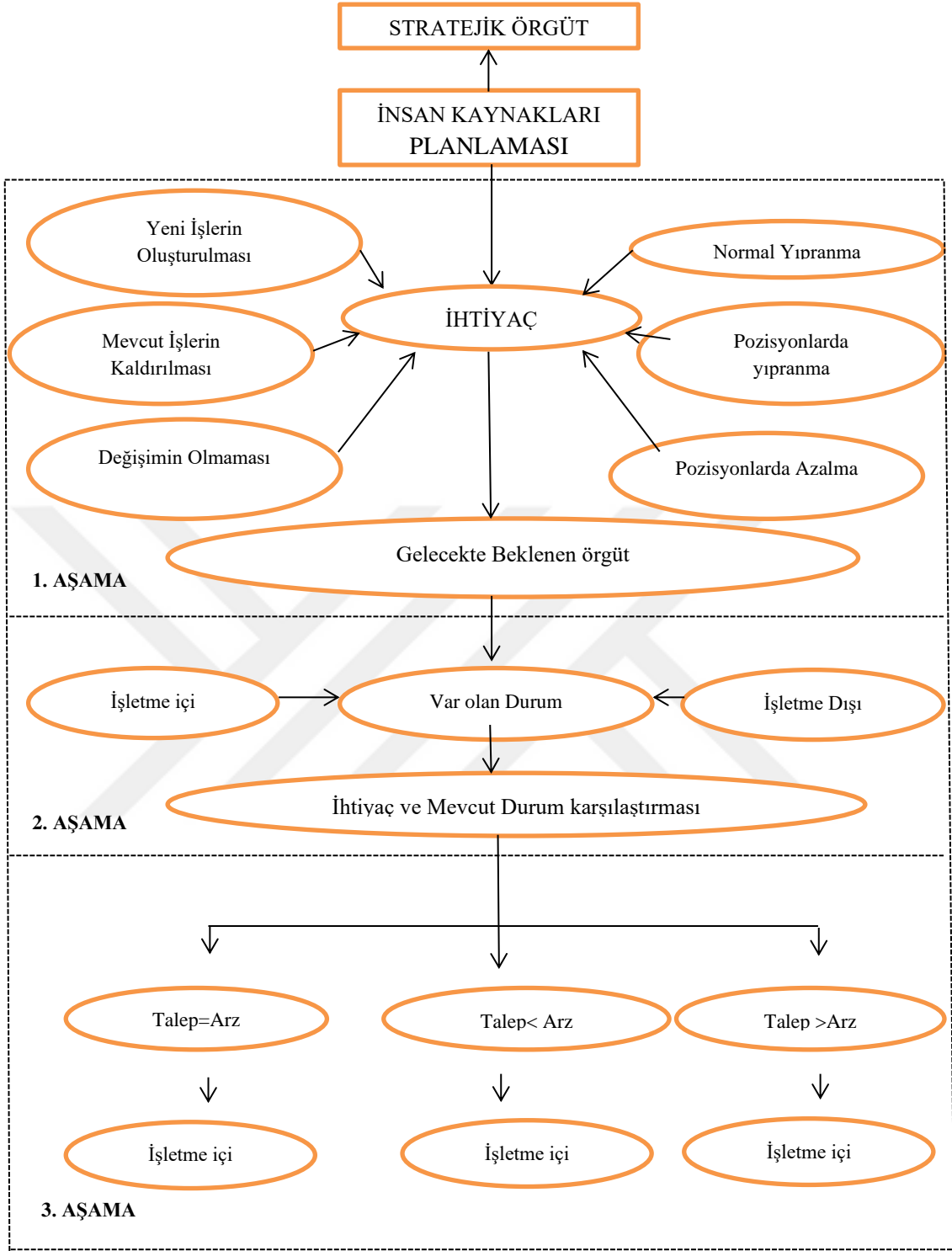
- Örgüt için yeterli görülen uygun beceri, uzmanlı, yetkinlik ve yeterliliğe sahip işgören sayısını korumak
- İşgörenlerin potansiyel üstünlüklerini ve eksikliklerini öngörmek
- Örgütün değişen ve belirsiz olan çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğini arttırmak için iyi eğitilmiş, esnek işgücünü geliştirmek
- Önemli yetkinlik ve becerilere sahip işgören sayısı düşük olduğunda, işgörenlerin geliştirilme ve örgütte kalma stratejilerini geliştirerek, örgüt dışından işgören teminine olan bağımlılığı azaltmak
- İşgörenlerden en etkili ve verimli biçimde yararlanmak için daha esnek çalışma sistem ve yöntemlerini geliştirmek

İnsan kaynakları planlamasının örgütler açısından önemi temelde verimlilik ve bunun sonucunda ortaya çıkacak olan karlılık açısından etkili bir faaliyettir. Örgütün hali hazırda mevcut durumda sahip olduğu ve gelecekteki işgören potansiyelinin etkili, verimli ve optimum düzeyde kullanılmasına imkan sağlayan bir araçtır. İnsan kaynakları planlamasına sahip olmayan örgütler sahip oldukları insan kaynağını rastgele kullanmaları ortaya çıkacaktır. Bu durum örgütteki insan kaynakları uygulamalarının bir plan dâhilinde yapılamayacağından dolayı telafisi güç zararlara neden olacaktır (Kaynak, 1996, s. 7). İnsan kaynakları planlamasının örgüt açısından taşıdığı önem şu şekilde özetleyebiliriz (Schuler, 1995, s. 115):

- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine ve yenilenmesine katkı sağlar,

- Örgütün ihtiyacı olan işgücünün sahip olması gereken niteliklerin neler olduğunu ortaya koyar,
- Örgütteki bütün birimlerde ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetimi etkinliğinin artmasına katkı sağlar,
- Hali hazırda örgütte bulunan işgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden maksimum verimliliğin elde edilmesine katkı sağlar,
- Örgütte ki işgücünde daralmaları önceden görerek, işgücü ihtiyaçlarının sağlanmasına katkı sağlar.

İnsan kaynakları planlama süreci etkin bir çevrede gerçekleşir ve planlama süreci örgütün sahip olduğu vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile insan kaynakları yönetim felsefesince gerçekleşir (Bingöl, 2016, s. 179). İnsan kaynakları planlama süreci üst yönetimden başlayarak örgütün insan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerinin görev ve sorumluluğunda gerçekleşir. Planlama sürecinin her aşamasında herkesin sahip olduğu görev ve sorumluluklar buldukları konuma göre farklılık göstermektedir. Üst yönetim sürecin sahiplenmesi ve yürütülmesine yardımcı olurken, insan kaynakları yöneticileri sürecin planlamasından başlayarak geliştirilmesi, kurulması ve uygulanabilir hale gelmesinden sorumludur. Hat yöneticileri ise gerekli olan bilginin sağlanması açısından katkı sağlamaktadırlar (Schuller ve Youngblood, 1986, s. 45).



**Kaynak:** Donald L. Caruth, Gail D. Caruth, Stephanie S. Pane, **Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals**, USA: Greenwood Publishing Group, 2009, s. 119.

**Şekil 4.** İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Şekil 4'te insan kaynakları planlama süreciyle ilgili olarak bir model görülmektedir. Planlama süreci örgütün oluşturulan stratejik planından sonra gelecekte oluşturulacak işgören ihtiyacı belirlenmektedir. Planlama üç aşamadan meydana gelmektedir. Birinci aşama, örgütün gelecekte ihtiyaç duyduğu işgören sayısı ile alakalıdır. Bu ihtiyaç belirleme basamağıdır. Stratejik iş planı yeni işlerin oluşturulması, mevcut işlerin kaldırılması veya var olan yapının korunmasını gerektirebilir veya işgören sayısı artar veya azalabilir. Bununla beraber işten ayrılma (emeklilik, iş akdinin sonlandırılması gibi) sebebiyle örgütte azalacak işgören sayısı da tahmin edilebilir. Oluşabilecek bütün bu etkenler insan kaynakları tarafından belirlendiği zaman örgütün gelecek yapısı oluşturulmaktadır (Caruth vd., 2009, s. 118).

İkinci aşama insan kaynakları planlaması açısından örgüt için gelecekte gereksinim duyacağı yetkin işgörenlerin uygunluğunu tespit etmeyi gerektirmektedir. Bu aşamada, planlamayı gerçekleştirecek olanlar örgüt içinden ve dışından birtakım faaliyetleri yürütmelidir. Örgüt içinden oluşturulacak yeni pozisyonlar ve bu pozisyonlar için işgörenlerden aktarılacaklar belirlenmeliyken; örgüt dışında birtakım veriler (işgücü yapısı, kanuni düzenlemeler, ekonomik durumlar, rekabet koşulları, teknoloji, sendika gibi) incelenerek gelecekteki işgören sayısı tahmin edilmeye çalışılmaktadır. İşgören ihtiyacı var olan işgören ile eşleştirilmelidir. Üçüncü aşamada ise yeterli sayıda ve yetkinlikte bireylerin gerekli olan doğru zamanda ve yerde olması sağlanmaktadır (Caruth vd., 2009, s. 118).

İnsan kaynakları planlaması örgütlerin kısa, orta ve uzun vadede işgören ihtiyacının örgütün sahip olduğu amaç ve hedeflerini sürekli olarak devam ettirmesi açısından önem teşkil etmektedir (Aykaç, 1999, s. 109). Bunu gerçekleştirmek için birtakım tahmin teknikleri yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları öznel teknikler bazıları ise sayısal tekniklerdir. Yönetimsel tahminler, Delfi tekniği, Nominal grup tekniği, Rasyo analizine dayanan tahmin tekniği, Trend analizi, Saçılım grafiği vb. tekniklerdir (Çetin vd., 2014, s. 50-51). Kullanılan teknikler tahmine dayalı olmasından ortalama sonuçlar vermektedir. Her örgütün sahip olduğu beceriler, yetkinlikler, faaliyette bulunduğu alanlar, örgütün temel yapısı birbirinden farklı olması nedeniyle örgütler kendi amaç ve hedefler ile sahip olduğu özellikleri göz önüne alarak kendileri için en ideal olan tahmin tekniklerini kullanmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, örgütün vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine uygun işgören

yapısına ulaşmak, mevcut işgörenlerden en iyi şekilde yararlanmak, gelecekte meydana gelecek örgüt içi veya dışı etkilerden kaynaklı değişim ihtiyacını önceden tahmin ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli olan insan kaynağı yapısını belirlemek ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını etkili şekilde devam etmesi için örgütler açısından önem teşkil etmektedir.

### **1.4.3. Eğitim ve Geliştirme**

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, hem ekonomik hem de siyasi alanda rekabet güçlerini artırabilmeleri ülkenin sahip olduğu nitelikli ve yetkin insan kaynağına bağlıdır. Küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan hızlı gelişme ve değişimlere karşı karşıya kalan, yaşanan yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmeler varlıklarını sürdürmek ve gelişme göstermeleri rekabet güçlerini artırmalarına bağlıdır. Bunu sağlamak için alanında iyi eğitilmiş, işletmesiyle bütünleşmiş, devamlılığı olan insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesiyle mümkündür. İşletmelerin amaç ve hedeflerini elde etmeleri, işgörenlerinin belirli bilgi ve yetkinliklere sahip olmasını sağlamak için insan kaynaklarının diğer faaliyetleriyle uyumlu olarak işgörenlerini devamlı eğitmek ve geliştirmek zorundadır. Gerekli bilgi, beceriyle donatılmış işgörenler rekabet üstünlüğü için önemli bir unsurdur. İşletmelerde, ekonomide, toplumsal hayatta, hukuksal alanda meydana gelen değişiklikler, teknoloji ve örgütsel değişimler eğitim ve geliştirmeye olan gereksinimi arttırmaktadır (Bingöl, 2016, s. 278).

İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesi; bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan etkinlik ve verimlilik yönüyle yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu önemin esas amacı, işgörenleri bilgi ve beceriyle donatarak örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak olan eğitim faaliyetlerinin, örgütün ihtiyaçlarına karşılık etkili olarak cevap verecek şekilde planlanarak belirli bir program haline getirmektir. Çünkü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ana noktası örgütün mevcut durumuna göre iyileşmesi ve gelişmesinin sağlanmasıdır (Özçelik vd., 2018, s. 167).

Günümüzde örgütleri etkileyen (uluslararası rekabet, vergiler, dış kaynaktan yararlanma, yeniden yapılanma, devlet müdahaleleri gibi) çeşitli faaliyetler mevcuttur. Örgütler, bu etkileri azaltmak rekabet üstünlüğü elde etmek için işgörenlerinin ve

örgütlerinin kapasitelerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacı eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile karşılamaktadırlar (Stone, 2005, s. 329).

Eğitim ve geliştirme örgütler açısından ulaşılması gereken hedeften ziyade, örgütlerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için kullandıkları bir araçtır. Eğitim ve geliştirme örgütlerde üst yönetim tarafından ele alınan ve desteklenen bir konu olarak örgütsel stratejinin gerçekleştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Bu durum, eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin bireysel olmaktan çok, örgütsel açıdan ağırlık verilmesi gereken zorunlu bir durumdur (Torrington ve Hall, 1998, s. 404).

Eğitim ve geliştirme çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmasına karşılık eğitim ve geliştirme kavramları arasında bazen bir ayrım yapıldığı da olmaktadır. Eğitim, “işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çaba” olarak tanımlanabilir. İşle ilgili olan bu yetkinlikler etkin ve başarılı bir iş performansı açısından sonuç almaya yarayan bilgi, beceri, tutum ve davranışları kapsamaktadır. Eğitim, örgütlerin rakiplerine karşılık rekabet üstünlüğü sağlamada kullandığı, entelektüel sermayeye etkide bulunmaktadır (Noe, 2009, s. 4). Eğitim, örgütlerde işgörenlerin davranışlarında beklenen yönde değişimi elde etmekle beraber işgörenlerin tutum, davranış ve başarısında ölçülebilir şekilde iyileşmeler de meydana gelmesi amaçlanır (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 1-2). Geliştirme ise, örgütler açısından bugünün değil gelecekteki başarısının artırılması ile ilgili bir kavramdır. Geliştirme, örgütlerin sahip oldukları var olan mevcut kapasitelerini düzeltme ve yüksek deneyime sahip olmaya ilişkin davranışlarını değiştirme çabasıdır (Ertürk, 2011, s. 119). Geliştirme, işgörenlerin şimdiki örgütlerinde ve işlerinde veya gelecekteki iş ve örgütlerinde etkili bir performans göstermelerine katkı sağlayacak eğitim, deneyim, kişilik ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi manasına gelmektedir. Eğitim ile geliştirme arasındaki farklar Tablo 1’de gösterilmektedir.



**Tablo 1.** Eğitim ile Geliştirme Farkı

	<b>Eğitim</b>	<b>Geliştirme</b>
<b>Odak Noktası</b>	Bugün	Gelecek
<b>İş Tecrübelerinin Kullanımı</b>	Düşük	Yüksek
<b>Amaç</b>	Şimdiki İş İçin Hazırlama	Değişiklikler İçin Hazırlama
<b>Katılım</b>	Gerekli	Gönüllü

**Kaynak:** Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim&Geliştirilmesi**, Çev: Canan ÇETİN, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2009, s. 3.

Eğitim ve geliştirme birbiriyle etkileşimi olan iki parçalı bir süreçtir. İş görenlerin sahip oldukları önceki deneyim ve tecrübeleri üzerine yeni öğrendiklerinin eklenmesiyle birlikte eğitim gerçekleşir. İşgörenlerin sahip oldukları potansiyellerini bütünüyle mal ve hizmet üretmek için kullanmaları ve bunların daha da arttırılmasının amaç ve hedeflenmesi geliştirme için önem arz etmektedir. Gelişim eğitimden daha geneldir ve işgörenlerin kendilerini geliştirmesine yönelik olarak öğrenme fırsatlarını da içinde barındırır. Eğitimde işgörenlerin daha fazla bilgi elde etmeleri sağlanır fakat geliştirme işgörenlerin kariyer hedefleri için geniş öğrenme fırsatları sağlar (Muradova, 2007, s. 78-79). Eğitim ve geliştirme işgörenlerin performans yetersizliklerinin giderilmesine katkı sağlamakla beraber işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına da katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı artmış bir işgören örgüte etki edecek olan işe devamsızlık, işten ayrılma gibi maliyet unsuru olarak ortaya çıkacak olan etkenlerin azalmasına neden olmaktadır. Eğitim ve geliştirme sayesinde işgörenler örgütlerini rakiplerine karşı daha iyi bir işyeri olarak algılamalarına neden olmaktadır (Schuler ve Youngblood, 1986, s. 389). Eğitim ve geliştirmenin örgütlere ve işgörelere sağlamış oldukları faydaları söz konusudur (Bayraktaroğlu, 2008, s. 103; Tınaz, 2000, s. 42-44). Örgüte sağladığı faydalar:

- İşgörenlerin yaptıkları işe dönük olarak bilgi, beceri ve verimlilikleri artar,
- İşgörenlerin bilgi ve yetenek seviyelerinin artışına bağlı olarak örgütlerinde yükselme olanakları artar,
- Örgütsel politikaların benimsenmesi, işgören amaçlarıyla örgütün amaçlarının bütünleşmesine katkı sağlar,
- Örgütte karar verme ve problem çözme yeteneğini arttırır,

- İşgören ile yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendirir ve işgörenlerin değişimi olan karşılığını azaltır,

- İşgörenler arasında morali arttırır,
- İşgörenlerin tutum ve davranışlarında gelişmeler ortaya çıkar,
- Örgüt içi iletişim gelişmesine neden olur, örgütsel gelişimi sağlar,
- İşgörenler arasında uyum, ahenk ve takım ruhunun artmasına neden olarak, işgörenlerin hoşgörü seviyeleri artar,

- Eğitim sonunda işgörenlerin yetkinliklerinin artması sonucu üretim artışı meydana gelir ve işgörenlerin elde ettikleri ücretlerinde artış sağlanır,

- Yöneticilerin liderlik maharetleri artar böylece ast-üst arasındaki ilişkiler artar,

- İşgörenlerin elde ettikleri başarılar sonucunda örgütlerine karşı iş tatmin seviyeleri artar,

- Yetkinlikleri artan işgörenlerin üretim, makine ve teçhizat, personel maliyetlerinin azalmasına neden olur,

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin örgüte sağladığı faydaların yanı sıra işgörene sağladığı faydalar:

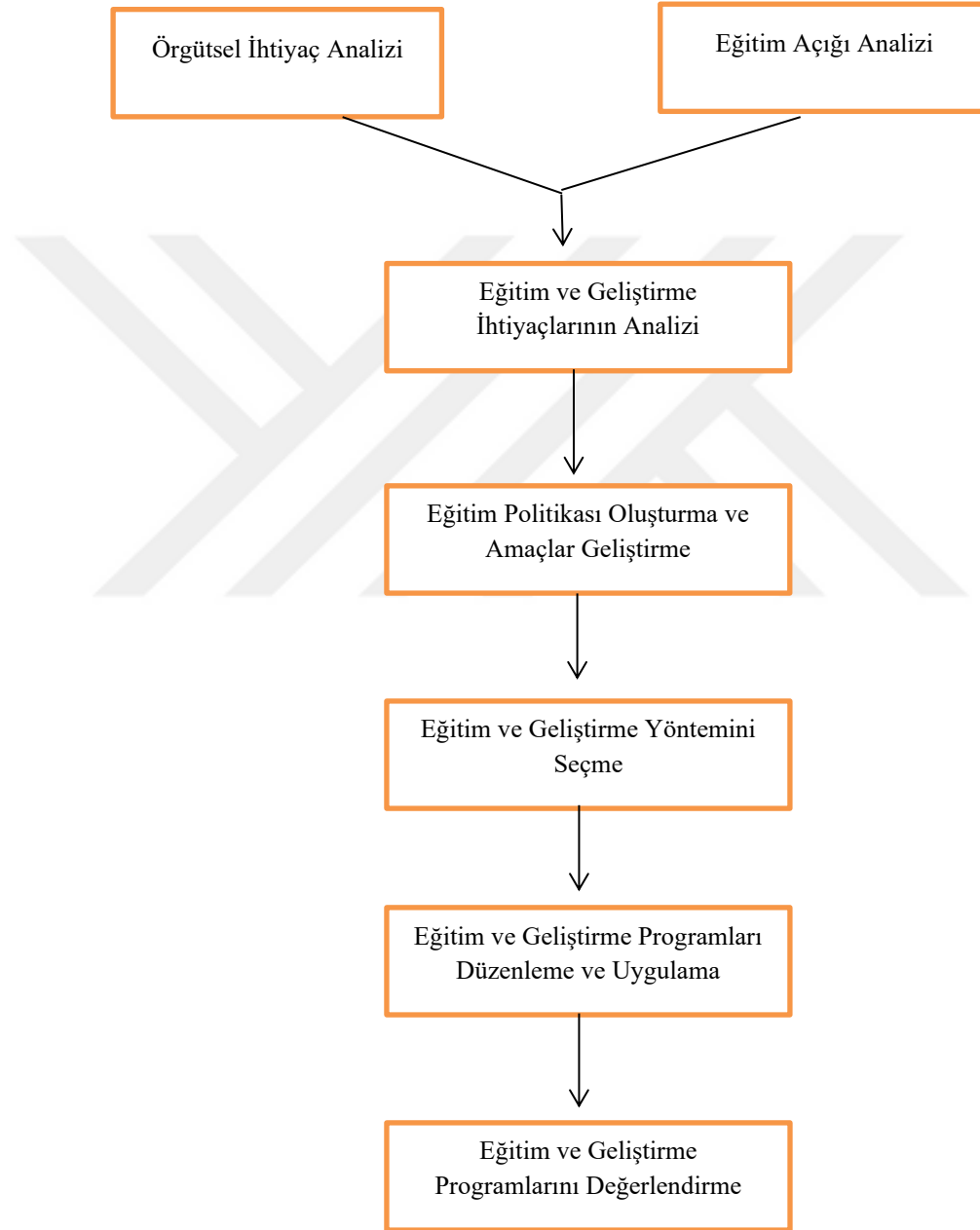
- İşgörenlerin elde ettikleri bireysel başarı, daha fazla ilerleme ve sorumluluk almayı teşvik eder,

- İşgörenlerin kendilerine karşı güven ve başarıma duygusunu geliştirir,
- İşgörenlerin örgütüyle yaptıkları işlerle ilgili karar verme ve risk alma etkinliğini arttırır,

- İşgörenlerin stresle başa çıkma, örgüt içi gerilimin azalmasına neden olur,

Eğitim ve geliştirme faaliyeti örgüte ve bireye sağladığı faydaları birbirinden ayrı değerlendirmek kolay değildir. Eğitim ve geliştirme faaliyeti sonucunda ortaya çıkan çıktılar her zaman hem örgüt açısından hem de işgören açısından birbirini etkilemektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda bilgi, beceri, yetkinlikleri artar, buna bağlı olarak da işgörenlerin artan verimliliği örgütün karlılığının artmasına neden olur. Bunun sonucunda işgörenlerin elde ettikleri ücret ve diğer sosyal hakların artmasına neden olur (Ertürk, 2011, s. 122).

Günümüzde meydana gelen değişmeler herkesi etkilediği gibi örgütleri de bir değişim ve dönüşüm içine girmeye zorlamaktadır. Örgütün bulunduğu çevrede meydana gelen değişimlerin yanında örgüt dışında da meydana gelen değişmeler örgütte de değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu değişim ve dönüşüm sağlamada eğitim ve geliştirme önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkiyi gerçekleştirecek olan eğitim ve geliştirme süreci Şekil 5'te gösterilmiştir (Bingöl, 2016, s. 294).



**Kaynak:** Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,10. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,2016, s. 295

**Şekil 5.** Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim ve geliştirme s¼recinin temeli eğitim ihtiyaının belirlenmesi ile başlar. İlk ¼ncelikle yapılması gereken eğitim ve geliştirme ihtiyaının gerekli olup olmadığını belirlemek, ihtiyaı halinde ise bunların neler olduğunun belirli bir plan şeklinde ortaya konması gerekmektedir. ¼nk¼n¼ ger¼ekleřtirilecek bu faaliyet ¼rg¼tler i¼in bir maliyet ortaya ¼ıkaracaktır (Bing¼l, 2016, s. 296). Eğer iyi bir plan d¼hiline veya yanlış bir ihtiyaın belirlenmesi ¼rg¼tler i¼in hem boşa giden bir zaman hem de parasal bir kayıp meydana getirecektir.

¼rg¼tsel ihtiyaı analizi, ¼rg¼t¼n sahip olduğu vizyon, ama¼ ve hedeflere ulaşmada kullanılacak olan kaynakları detaylı bir irdelemeyi ifade eder. Bu analiz ¼rg¼t¼n bir b¼t¼n halinde incelemeye tabi tutarak inceleme sonucunda ¼rg¼t i¼erisinde eğitimin ihtiyaı olup olmadığı saptamaya varsa ¼rg¼tteki hangi birimlerde bu ihtiyaın gerekli ve neler olduğunu belirlenmeye ¼alıřılır (Wexley ve Yukl, 1984, s. 454). ¼rg¼tsel ihtiyaı analizinin belirlenmesiyle birlikte ¼rg¼tsel ihtiyaı karşılayacak olan g¼rev ve iřg¼c¼ analizlerini i¼eren eğitim a¼ıđı analizi yapılır. Eğitim ihtiyaı analizi, ¼rg¼tte iřg¼renlerin hangi konularda eğitim gereksinimlerinin olduğunu ortaya ¼ıkarmaktadır. Eğitim ihtiyaı analizinin yapılabilmesi i¼in ¼rg¼tte insan kaynaklarının temel konularından olan iş analizlerinin yapılması ve bunun sonucunda ortaya ¼ıkacak olan iş tanımı ve iş şartnamelerinin ortaya konması gerekir. Iř analizi ile ¼rg¼tlerde o işi yapacak olan iřg¼renlerin sahip olduğu bilgi ve beceri d¼zeyi belirlenmiş olur (Bing¼l, 2016, s. 298). Iřg¼renin sahip olması gereken bilgi ve beceri seviyesi ile ortaya koymuş olduğu bilgi ve yetenek d¼zeyi karşılaştırılarak ortaya ¼ıkan sonu¼ olumsuz ise eğitim ihtiyaının gerekli olduğuna karar verilir. Ihtiyaın hangi konularda olduğu, hangi iřg¼renleri kapsayacağı, ne şekilde ger¼ekleřtirileceđi eğitim politikası yoluyla belirlenmelidir (¼ge, 2016, s. 259).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi i¼in ¼rg¼tlerin bir eğitim politikasına sahip olması gerekir. Eğitim s¼reci belirli bir kural ve ilkeler dahilinde olduğu s¼rece faydalı olur. Eğitim politikası, ¼rg¼tlerin kendilerine uygun olarak d¼zenlenmiř, belirledikleri ama¼ ve hedeflere varabilmek i¼in belirli bir ilke ve kurallara g¼re y¼r¼t¼lmelidir (¼ge, 2016, s. 260). Belirli bir ama¼ ve hedeften uzak ¼rg¼t¼n temel vizyon ve misyonuna uymayan, ¼rg¼te has kurallar ve ilkeler i¼ermeyen bir eğitim politikasının başarılı olma şansı yoktur. Her ¼rg¼t¼n sahip olduğu iřg¼ren yapısı, faaliyette bulunduğu alan, b¼y¼kl¼đ¼, ¼rettiđi mal

ve hizmetler farklı olduğu için örgütün eğitim ihtiyaçları da politikaları da farklı olacaktır.

Eğitim politikasının farklılığı seçilecek yönteminde farklı olmasını gerektirmektedir. Eğitim politikasının yürütülmesinde tercih edilecek birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemler işgörenlere katkı sağlayacak olan somut veya soyut yöntemler olabilir. İşgörenlere bilgi aktarımını sağlama veya işgörenin yaptığı işle ilgili olarak motivasyonunu arttırmaya dönük yöntemler olabilir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 160). Örgütlerde kullanılan en yaygın eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleridir. İşbaşı eğitim yöntemleri arasında; işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, iş değiştirme (rotasyon) eğitimi, stajyerlik eğitimi, yönetici eğitimi, çıraklık eğitimi, mentorluk eğitimidir. İş dışı eğitim yöntemleri ise; konferans, sınıf eğitimi, rol oynama, vaka çalışması, simülasyon, duyarlılık eğitimi, beyin fırtınası, beklenen sorunlar yöntemidir (Bingöl, 2016, s. 308-318). Belirlenecek olan eğitim yöntemlerinin örgüt için fayda veya sakıncalarının iyi bir şekilde belirlenmesi gerekir. Her eğitimin sağlayacağı faydanın yanında örgüte uğratacağı zararında iyi belirlenmesi gerekir.

Eğitim ve geliştirme sürecinin belirlenen amaçlara ulaşip ulaşılmadığını tespiti ile eğitim ve geliştirme süreci tamamlanmış olur. Değerlendirme süreci örgüte hem bir geri dönüş sağlar hem de ileride ortaya çıkacak olan eğitim ihtiyacının alt yapısını oluşturur. Örgütler açısından bakıldığında eğitim ve geliştirme faaliyetiyle birlikte elde edilen performansın sürdürülmesi ve bunların pekiştirilmesi gerekmektedir.

#### **1.4.4. Personel Güçlendirme**

Günümüzde örgütler küreselleşmenin etkisi ve özellikle değişim hızının fazla olduğu sektörlerde faaliyette bulunan örgütler rekabet üstünlüğü elde etmek veya mevcut durumlarını elde tutmak amacıyla çeşitli stratejiler (ürün kalitesi, fiyat, mal ve hizmet çeşidi, Pazar farklılaştırması gibi) uygulamaktadırlar. Bununla beraber gelişen teknoloji aynı sektörde faaliyette bulunan örgütler arasındaki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgütlerin sahip olduğu her türlü kaynağı daha verimli kullanarak sürdürebilir rekabet avantajı sağlayacak yeni uygulamalara yöneltmiştir. Personel güçlendirme bu uygulamaların başında gelmektedir (Bedük ve Tanbay, 2014, s. 320).

Personel güçlendirme oluşumu, piyasa şartları ve çevresel koşulları, işgören yapısında meydana gelen değişimlerin etkisiyle oluşan koşullar nedeniyle geleneksel yönetim sisteminden başlayarak bir takım evreler sonucunda personeli güçlendirmeye ulaşmış bir süreçtir. Klasik yönetim anlayışından, yöneticilerin karar aldığı ve sorunları çözdüğü, işgörenlerin problemleri çözmeye ve problemlerle ilgili kararların alınmasına katkısının olduğu katılım anlayışıyla birlikte işgören ve yöneticilerin problemleri çözmeye ve kararları alma faaliyetlerinin beraber yaptığı personel güçlendirme kavramına ulaştıkları bir süreçtir (Bill, 1997, s. 8).

Personel güçlendirme kavramı tarihsel süreç içerisinde gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Personel güçlendirme kavramının geçmişi 1920’li yıllara dayanmakla birlikte insan kaynakları yönetimi açısından insan ilişkilerinin önem kazandığı 1950’li yıllara rastlamaktadır. 1980’li yıllardan itibaren önemi giderek artmış, 1990’lı yılların başlamasıyla tam anlamıyla tanımlanabilmiştir. Tablo 2’de gelişim süreci görülmektedir.

**Tablo 2.** Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci

<b>1920’li yıllar</b>	İşgörenin Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
<b>1930’li yıllar</b>	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini en iyi yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması.
<b>1960’li yıllar</b>	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile işgörelere “anamlı” işler sunma.
<b>1970’li yıllar</b>	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
<b>1980’li yıllar</b>	İşgörelenin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörelenin katılım biçimleri üzerinde durulur.
<b>1980’lerin sonu</b>	Personel Güçlendirme	Çağdaş anlamda personel güçlendirme.

**Kaynak:** Ala, Ş. (2010), *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 33.

Personel güçlendirme, sahip olduğu tecrübe ve bilgi birikimiyle yetkili olduğu iş alanıyla ilgili olarak kararlar alması ve birtakım tecrübeler açısından güçlenen bireyin yaptığı iş ile alakalı işin her durumundan sorumlu olmasıdır (Mucuk, 2013, s. 183). Örgütlerde işgörelenin üstlerinden aldığı yetkilerle, örgütlerindeki kararlara

katılımlarının desteklendiği veya teşvik edildiği, örgütlerine bağlılık ve adanmışlık duygusu içerisinde performans sergileyerek yeteneklerini ve yetkinliklerini tam anlamıyla kullanabildiği, bunların sonucunda örgütün verimliliğinin üst düzeye ulaşabildiği yönetim anlayışıdır (Yarımoglu, 2017, s. 22). Başka bir tanıma göre personel güçlendirme, işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarına karşı güvenlerinin arttığı, inisiyatif alarak eyleme geçme isteği duydukları, problemleri kontrol edebileceklerine inandıkları, örgütün sahip olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda mantıklı ve doğru buldukları işleri yerine getirmelerini sağlayan koşullardır (Koçel, 2003, s. 416).

Personel güçlendirme ile ilgili olarak yapılan birçok farklı tanım bulunmakla beraber, bu tanımların ortak noktaları şu şekilde ifade edebiliriz (Klagge, 1998, s. 548-549; Budak, 2016, s. 353):

- Örgütlerde hiyerarşi açısından bakıldığında gücü elinde bulunduran kişilerin ellerinde bulundurdukları güçleri alt kademede bulunan işgörenlerle paylaşmaları,
- Örgütte alt kademelerde bulunan işgörenlerin yetki ve sorumluluklarının artırılması,
- Örgütte alt kademede bulunan işgörenlerin yaptıkları işleriyle alakalı olarak problem çözme yeteneklerinin ve yetkinliklerinin artırılması,
- Alt kademede bulunan işgörenlerin örgütsel kariyer yöntemiyle birlikte bireysel kariyerleri konusunda sorumluluk almalarında destek olunması,
- İşgörenlerin mevcut potansiyellerini kullanabilmelerine yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin işgörenler için olumlu etkilerinin sadece örgütte değil bütün hayatlarına yayılmasını sağlamak.

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili tanımlar bizlere bu sürecin durağan olmadığı sürekli olarak dinamik bir yapıya dayandığını göstermektedir. Güçlendirme, örgütlere sağladığı faydayla beraber işgörene sağladığı faydalar da fazladır. İşgören açısından bakıldığında; bir takım yetki, görev ve sorumluluk sahibi olan işgören kendisini geliştirerek sahip olduğu yetkinliklerinin artmasına neden olacaktır. Bu durum kendisinin gelişmesine neden olurken diğer taraftan kendi kontrol mekanizmasını sağlamış olacaktır. Kendine güvenen ve güvende hisseden işgören örgüte olan bağlılığı artacaktır (Çuhadar, 2005, s. 2). Personel güçlendirme sonucunda

motive olmuş işgörenler sahip oldukları bilgilerine ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin, yaptıkları işlerine karşı inisiyatif alarak harekete geçme arzu ve isteklerinin, örgütün belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri doğrultusunda makul ve anlamlı buldukları işleri gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (London vd., 1999, s. 3-4).

Örgütsel açıdan bakıldığında; üst kademedeki bulunan yetkilerin bazıları astlara devredildiği için örgütte kararlar daha hızlı bir şekilde alınarak uygulamaya konulacak, işlerin yapılmasında ve çalışma düzeninde esneklik artarak örgütte bir dinamizm oluşacaktır. Böylece örgütler rakiplerine karşın rekabet edebilme gücü artarak, hem yeni ürün, mal ve hizmetlerin ortaya çıkması sağlanacak hem de örgütlerin iç ve dış çevreye karşı olan etkilerinin artmasıyla başta müşteri memnuniyeti olmak üzere diğer paydaşlar açısından örgüte olan bakış açısı değişecektir (Çuhadar, 2005, s. 2-4). Personel güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı başka yararlar ise (Doğan, 2003, s. 107):

- Personel güçlendirmede, işgörenlerin elde ettikleri başarıların işgörelere geri bildiriminin yapılması, onların övülmesi işgörenlerin kendileriyle gurur duymalarını sağlar, moral ve motivasyonlarını artırır,
- Personel güçlendirmede, örgütte oluşturulan takım çalışmaları belirlenen amaçlara ulaşmada etkin rol oynar,
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme sayesinde işgörenlerin yaptıkları işlerin rutinliği azalır, böylece işgörenlerin örgüte bağlılığı artar,
- Personel güçlendirmeyi uygulayan örgütlerde, ortaya konulan ürün ve hizmetlerin kalitesi en büyük önceliktir,
- Güçlendirilmiş bir örgütte örgüt içi iletişim her yöndedir,
- Personel güçlendirmenin olduğu bir örgüt vizyon sahibidir,
- Personel güçlendirmede, işgörenler gerektiği durum ve koşullarda yardım isteyebilmektedirler,
- Personel güçlendirmede, örgüt içi sorumluluk paylaşılmaktadır,
- Personel güçlendirme sayesinde işgörenler örgütleriyle ilgili birçok konuda karar almakta ve uygulayabilmektedir,
- Örgütlerin öğrenen organizasyon olma yolunda personel güçlendirme en etkili yardımcıdır,



- Personel güçlendirme örgütün elde ettiği kazanç ve kar üzerinde olumlu katkı sağlayacaktır,
- Personel güçlendirme ile işgörenler güçlendirilip alt kademelerdeki karar verme gücü arttırılacak, böylece denetleme ve kontroller azaltılıp örgütte yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.

Personel güçlendirme, örgütlerde insan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında örgütün gelişim ve dönüşümü açısından özel bir önem arz etmektedir. Personel güçlendirme ilk öncelikle örgütün üst yönetiminin bakış açısıyla şekillenebilecek bir süreçtir. Personel güçlendirme yoluyla işgörenlerin bilgi, sorumluluk alma bilinci, inisiyatif kullanma becerilerindeki artış örgütün gelişimine daha fazla katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında ise güçlendirilmiş personel bireysel kariyerlerinin gelişimi için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının neler olduğunun farkında olması örgütün eğitim faaliyeti için harcaması gereken ek maliyetin azalmasına neden olacaktır. Diğer taraftan işinde motive olmuş işgören iş güvenliği faaliyetlerini daha fazla önemseyerek işlerinde daha dikkatli ve özenli davranacaktır. İşgörenlerin artan nitelikleri işgörenlerin örgütten ayrılmalarını azaltacağı için seçme ve yerleştirme faaliyetlerine harcanacak zaman, emek ve para örgütte kalmasına neden olacaktır. Belirli bir takım görev ve sorumluluklar alan işgörenler kendilerinin örgüt için bir değer olduğunu bilerek daha fazla performans göstermelerine neden olacaktır. Artan performans örgütün rakiplerine karşılık üstünlük sağlamalarına neden olacağı için günümüz piyasa koşullarında örgütler elde ettikleri rekabet üstünlüğünü sayesinde daha fazla gelir elde edebileceklerdir.

#### **1.4.5. Performans Değerlendirme**

İnsan kaynağı örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan önemli unsurlardan biri olarak performanslarının belirlenmesi ve geliştirilmesi örgütsel hedeflere ulaşmak açısından her daim kritik bir konu olmuştur (Özçelik vd., 2018, s. 217). Örgütler, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için devamlı olarak performanslarını iyileştirmek zorundadırlar. İşgörenlerin ortaya koymuş oldukları performans ile örgütsel performans iyileştirilmez ise üstünlüklerini korumaları azalır. Bundan dolayı örgütler, performans yönetimine daha fazla önem vermektedirler. İşgörenlerin ve örgütlerin performansları birbirleriyle bağlantılıdır.

İşgörenlerin performanslarındaki iyileşme ve gelişme, örgütsel performansın iyileşmesine katkı sağlamakla beraber örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerin elde edilmesine katkıda bulunur. Bundan dolayı örgütlerde en tepedeki yöneticiden en alt kademede yer alan işgörenin belirli bir standardın üstünde başarı elde etmeleri ve devamlı geliştirilmeleri gerekir (Bingöl, 2016, s. 372).

Performans değerlendirme, işgörenlerin yetenek ve yetkinliklerinin bilinmesi, kullanılması, bunların değerlendirilmesini sağlayabilen, işgörenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönündeki çabalarını ve elde edilen bilgilerin ücret sisteminin kurulmasında kullanılabilmesini düzenleyen bir sistemdir (Karadenizli, 1993, s. 48). Örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenlerin yaptıkları çalışmalarını, ortaya koydukları etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, yetkinliklerini bir bütün halinde bütün yönleri ile gözdem geçirmedir (Budak, 2016, s. 468). Başka bir tanıma göre performans değerlendirme, “örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreçtir” (Özgen vd., 2002, s. 210). Performans değerlendirme, örgütlerde işgörenlerin ortaya koymuş olduğu çıktılarla örgütün belirlemiş olduğu hedefler arasında farkın bulunup bulunmadığını varsa bu farklılıkların neler olduğunun belirlenmesi ve bunların giderilmesi için belirlenmiş standartlar çerçevesinde sistematik olarak ortaya konulan bir süreçtir.

Performans değerlendirme, örgütlerde yöneticilerin doğru kararlar alması, örgütün başarısının artması ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi açısından önemlidir. PD, ortaya konulan önceki çalışmaları değerlendirip örgütün eksikliklerini görmesi ve gidermesi, işgörenlerin performansını etkileyen unsurları tespit edip kontrol etmesi, elindeki kaynakları yeniden bunlara göre düzenlemesi, ileriye dönük olarak hedeflerini gerçekleştirilebilir temeller üzerinde kurması ve bu hedeflere zamanında, etkili ve verimli şekilde ulaşması açısından önemlidir (Kutlucan Çiftçi, 2017, s. 11-12). Performans değerlendirmesi sadece işgörelere geri bildirim sağlayan bir araç değil aynı zamanda örgütte ortaya konulan işlerin nasıl ve ne şekilde gittiğini gösteren bir kontrol mekanizmasıdır. Performans göstergesi ve bilgisi olmadan örgütte yöneticiler işgörenlerin doğru hedeflere doğru şekilde belirlenen amaç ve hedeflere göre çalışıp çalışmadığını yalnızca tahmin edebilmektedirler (Ronald,

2002, s. 198). Performans değerlendirme, örgütsel ve bireysel gelişmenin gerekliliklerini saptayan, var olan ve olması gereken potansiyeli ortaya çıkaran, örgütün devamlı ve verimli olmasını sağlayacak temel verileri ve bilgileri ortaya koyan önemli bir faaliyet olması nedeniyle de örgüt için önemi oldukça fazladır (Işık, 2012, s. 31).

Performans değerlendirmenin birçok amacı olmakla beraber temelde iki temel amaca hizmet etmektedir. Birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmek iken ikinci temel amacı ise, işgörenlerin iş tanımını ve iş analizlerinde belirlenen standartların hangi ölçüde yerine getirildiğine ilişkin geri besleme sağlamaktır. Birinci temel amaç yönetsel kararlar alınırken yöneticilerin ihtiyacını karşılarken ikinci temel amaç ise işgörenlerin kariyerlerinin örgüt içerisinde ne yönde ilerlediğini görebilmeye yardımcı olur (Palmer, 1993, s. 9-10). Performans değerlendirmenin işgören ve örgüt için diğer amaçları şu şekilde sıralanabilir (Can vd., 2012, s. 234; Barutçugil, 2004, s. 336; Cascio, 1992, s. 268; Werther ve Keith, 1989, s. 304; Dessler ve Alvin, 1992, s. 283; Budak, 2016, s. 468-469; Özgen vd., 2002, s. 211-212):

- Performans değerlendirme, işgörenlerin yaptıkları işler sonucunda örgütlerine yaptıkları katkıyı ortaya koymaktadır,
- Devamlı başarı yönünde işgöreni arzulandırır, işgörenin daha fazla etkili, verimli ve üretken olması için kendisinde ortaya çıkan eksik taraflarını tamamlaması ve disiplin içinde olmasını sağlar,
- Performans değerlendirme çıktıları işgörenin başarısına bağlı olarak ödül ve ücret almasını sağlar,
- Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde sorumluluğun fazla olduğu işleri gerçekleştirecek işgörenin yetkinliklerini belirlemede ve o işi gerçekleştirecek olan işgörenin varsa eksikliğini gidermede yardımcı olur,
- Performans değerlendirme, işgörenin ortaya koyduğu başarısıyla beraber örgütün kendisinden ne beklediğini de farkına varmasını sağlar. İşgören aldığı geri bildirim sayesinde elde ettiği başarı sonucunda iş tatmininin artmasını sağlar,
- Örgütte var olan iş gücü kaynağı incelendiğinde elde edilen sonuçlar eldeki kaynağın ve potansiyel gücün planlamasında kullanılabilir,

- Performans değerlendirme ile yöneten ve yönetilen arasındaki iletişim gelişir, böylece değerlendirme yapan ile değerlendirilen arasındaki güven ve bağlılığın artmasına yol açar,

- Örgütün insan kaynakları uygulamalarına ve işgörenler için koçluk uygulamalarına temel bilgiyi sağlar,

- İşgörenlerin atama, terfi, işten çıkarma ve benzeri birtakım konularda herkesin kabul edeceği tutum ve davranış sergilemede örgüte yardımcı olur,

- İş tasarımında olan yanlışlıkları belirlemek ve bunun sonucunda ihtiyaç duyulan gerekli düzenlemelerin yapılmasına katkı sağlar.

Performans değerlendirme sisteminin amaç ve önemi örgütler için yadsınamaz nitelikte fayda sağlamaktadır. Elde edilen fayda işgörenler, yöneticiler ve örgüt için farklı olmakla beraber bir bütün halinde örgütün kendi amaç ve hedeflerinin gelişmesine oldukça önemli katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin yöneticiler için faydası (Özçelik vd., 2018, s. 226-227):

- Yöneticiler, ister birim bazlı ister genel olarak planlama, denetim ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, bunun sonucunda işgörenlerinin ve birimlerinin performansı gelişir,

- Yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişki ve iletişim daha olumlu şekle dönüşür,

- Yöneticiler, işgörenlerinin örgüte katkı sağlayacak olan güçlü ve gelişimi gereken yönlerini kolay belirleyerek bunların giderilmesi için işgörenlerine yardımcı olurlar,

- Yöneticiler, bir taraftan işgörenlerini değerlendirirken bireysel olarak kendilerinin de güçlü ve güçsüz yönlerini tanıma fırsatı bulurlar,

- Yetki devri açısından işgörenlerini tanıdıkça yetki devrini daha rahat ve kolay yaparlar.

İşgörenler açısından performans değerlendirmenin faydaları:

- İşgörenler, yöneticilerinin kendilerinden nasıl bir performans beklediklerini ve ortaya koydukları performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini öğrenirler,

- İşgörenler, kendilerinin güçlü ve zayıf taraflarını tanırlar ve bilirler,

- İşgörenler, örgüt içerisinde sahip oldukları görev ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,

- İşgörenler, performanslarına ilişkin olarak ortaya çıkan çıktı sonucunda aldıkları geri bildirim ve besleme ile iş tatminlerinin artmasına ve güvenlerinin gelişmesini sağlar.

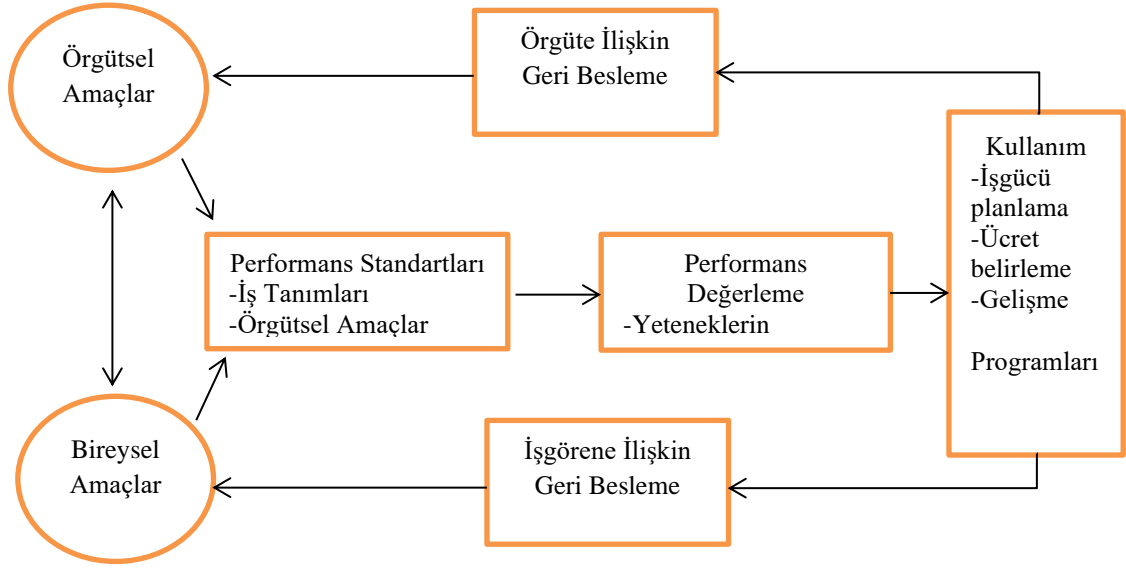
Örgüt açısından performans değerlendirmenin faydaları ise:

- Örgütüm etkinlik, verimlilik ve karlılığı artar,
- Örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetin kalitesinin gelişmesini sağlar,
- İşgörenlerin ortaya çıkan eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay ve doğru şekilde belirlenir,

- Örgütün amaç ve hedefleri için gerekli olan insan kaynağı planlamasını ortaya koymak için lazım olan bilgiler güvenilir şekilde elde edilir.

Performans değerlendirme sistemi örgütler açısından sağladığı fayda ve yararlar fazla olmakla beraber sistemin kurulması ve kurulduktan sonra yürütülmesi kolay bir süreç değildir. Performans değerlendirme sistemi her örgüt için ayrıdır. Başka bir ifade ile örgütün sahip olduğu üretim veya hizmet yapısı, bağlı bulunduğu kültür, sahip olanın işgören yapısı, faaliyette bulunduğu ülke vb. birçok farklı yapıdan etkilenir.

Her örgütün sahip olacağı performans değerlendirme sistemi farklı olmakla beraber performans değerlendirmenin genel yapısı Şekil 6'da gösterilmiştir (Erdoğan, 1991, s. 170):



**Kaynak:** İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s. 170.

**Şekil 6.** Performans Değerleme Süreci

Şekil 6 incelendiğinde performans değerlendirmenin süreç olarak; örgütsel ve bireysel amaçların birbiriyle aynı şekilde olması gerektiği ile birlikte birincisi performans standartlarının belirlenmesi, ikincisi performans değerlendirme sisteminin seçimi ve üçüncü olarak elde edilen bilgilerin kullanılması olmak üzere üç ana boyutu ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1991, s. 170).

Performans değerlendirmesinin etkili ve verimli olması değerlendirme yapılmadan önce işgörenlerin hedefleri ile performans standartlarının tespit edilmesi süreç açısından önemlidir. İşgörenler performanslarının nasıl, ne şekilde ve neye göre ölçüleceğini bilmek ve anlamak istemektedirler. Genel olarak örgütte her bir işgörenin hedefinin örgütün bütününe ve amacına katkı sağlayacak biçimde belirlenmiş olmasıdır (Dessler, 2013, s. 313). Örgütün amaç ve hedefleri gerçeğe uygun, çalışanlar tarafından kabul edilmiş ve en önemlisi belirli bir çalışma ve gayret içinde elde edilebilecek bir amaç ve hedefi kapsıyor ise ortaya konulacak performans değerlendirmenin de başarılı ve fayda elde etme şansı artacaktır. Performans standartları belirlenirken (Aktan, 2009, s. 37-38):

- Performans kriterlerinin herkes tarafından kabul edilir ve ölçülebilir olmalıdır,

- Kriterler işgörenin yaptığı iş ile alakalı olmalı, işgörenin özel hayatını ortaya koyacak değerlendirmelere yer verilmemelidir,
- Kriterler işgörenler tarafından neleri kapsayacağı, neleri ölçeceği bilinmelidir,
- Performans değerlendirmenin amacının işgörenlerin ortaya koyduğu başarının tanınması ve bunun sonucunda işgöreni ödüllendirmek olduğu ortaya konmalıdır,
- PD Kriterleri ortaya konulan çabanın ve çalışmanın sonucunun ölçülmesine imkan vermelidir,
- PD, işgörenlerin sahip olduğu liderlik etme ve yönetebilme yetkinliklerini de ölçmeye imkan sağlamalıdır,
- PD, sadece yöneticilerin veya üst amirlerin değil örgütün hizmet sağladığı müşterilerin de işgörenleri değerlendirme imkanı sağlayabilmelidir.

Performans standartlarının belirlenmesinin ardından performans değerlendirme sisteminin ortaya konması gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirmenin amacını sağlayacak olan işgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak temel sürecin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sistemi, örgütte işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak standartların belirlenmesi, işgörenlerin performanslarının ölçülmesi ve ölçülen çıktılar ile belirlenen standartların karşılaştırılması ve bunun sonucunda ortaya çıkacak olan sonucun işgörelere bildirilmesidir (Özgen vd., 2002, s. 212-215). Performans değerlendirme sisteminin örgüte ve işgörelere katkı sağlayacak şekilde etkili olabilmesi için birtakım ilkelere sahip olması gerekmektedir. Bu ilkeler (Akal, 1992, s. 69-70):

- Sistem, örgütün hem iç ve hem de dış çevresi ile ilgili performans durumunu kapsayan bilgi sağlamalıdır,
- Sistem, ortaya çıkabilecek yanlış anlama veya detaylara takılıp dikkate değer konuları gözden kaçırarak eksik veya detaylı bilgi içermemelidir,
- Sistem, bilginin zamanında elde edilmesi ve kullanılması açısından yeterli zaman içerisinde olmalıdır,
- Sistem, işgörenin ortaya koyduğu performansındaki değişimleri belirleyecek yapıda ve standartlara uyumlu olmalıdır,
- Sistem, günün koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olmalıdır,

- Sistem, örgüte maliyet açısından katkı sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve ölçümü örgütün sahip olduğu imkanlardan yararlanılmalıdır,
- Sistem, elde edilen sonuçların hem işgören hem de yöneticiler açısından onları motive etmelidir,
- Sistem değerlendirme açısından işgörenlerin tüm detayları ile ölçme yeteneğine sahip olamayacağı bilincinde oluşturulmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin son aşaması belirlenen standartlar ile ortaya konulan sistemin sonucunda ortaya çıkacak olan bilgilerin kullanımınıdır. Elde edilen bilgiler örgüt ve işgören açısından oldukça önemlidir. Örgüt açısından bakıldığında, örgütün amaç ve hedeflerinin sağlanması, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada elde edilen bilgilerin doğru analiz edilip kullanılmasıdır. İşgörenler açısından bakıldığında ise; ortaya konulan performansın bireysel gelişime katkı sağlayacak varsa gelişime açık yönlerinin kendilerine bildirilmesi ve bunun giderilmesi açısından etkin bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca elde edilen başarının yöneticiler tarafından görülmesi işgörenin daha gayret ve çaba ile işini yapmasına katkı sağlayabilecektir.

Örgütlerde yöneticiler işgörenlerin performans düzeylerini belirlemek amacıyla ve uygulamada kullanılan birçok yöntem vardır. Bu yöntemler (Erdoğan, 1991, s. 176-208; Bingöl, 2016, s. 396-405):

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

Örgütler belirlenen değerlendirme yöntemlerinden örgütün yapısı, işgörenlerinin sahip olduğu nitelik ve yetkinliklerine, örgütün amaç ve hedeflerine, örgütlerinin performans değerlendirmeye verdikleri önem ve hassasiyete, rekabet içinde buldukları rakiplerinin durumlarına, faaliyette buldukları ülkenin



gelişmişlik düzeyi gibi birçok etkene bağlı olarak tercih yapmakta veya bu yöntemlerin birkaçını beraber kullanmaktadırlar (Çoşgun, 2004, s. 582).

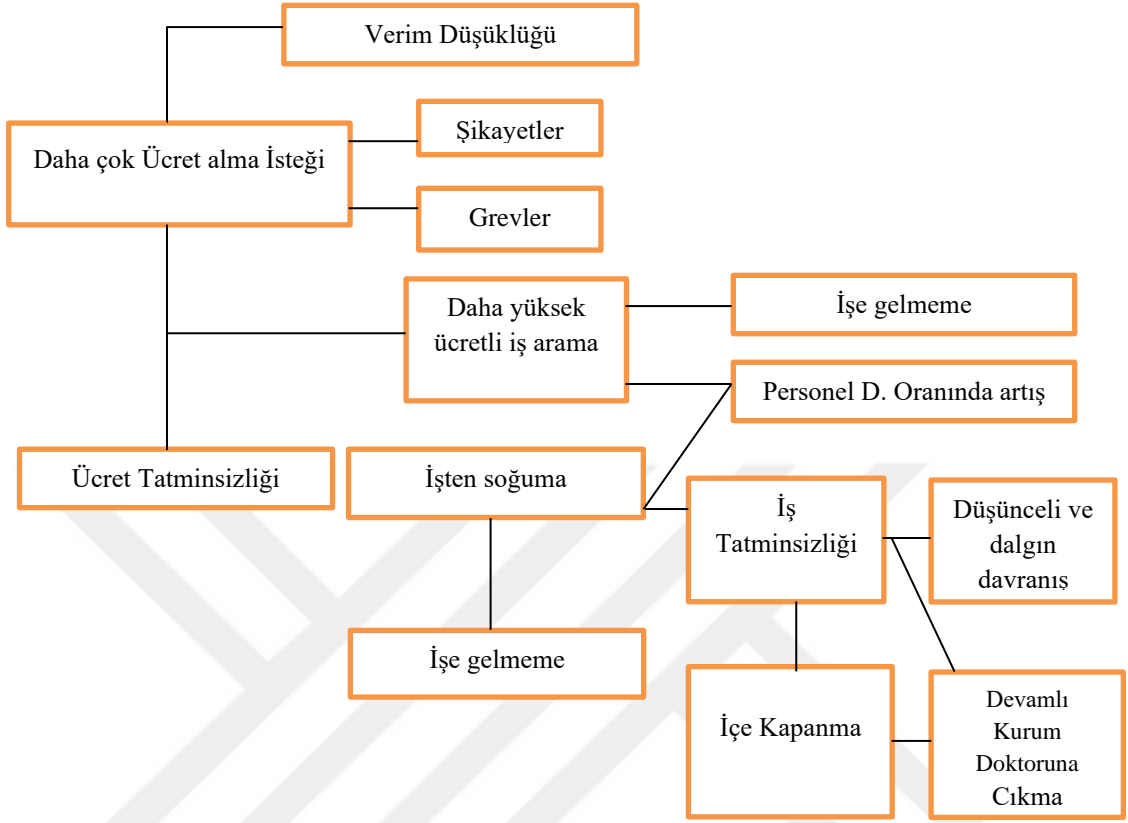
#### **1.4.6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi**

Ücret yönetimi ve ödül sisteminin örgütler açısından oldukça büyük bir önemi vardır. Ücret yönetimi etki alanı açısından bakıldığında örgütlerin karlılığını ve giderlerini etkilemekte, işgörenler açısından kendilerinin yaşam şartları ve koşulları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bununla beraber ülkelerin ulusal gelirinin önemli bir bölümünü oluşturduğu için dolaylı olarak ülkeyi ve toplumu etkilemektedir (Artan, 1981, s. 65). Ayrıca ücret yönetimi belirli yetkinliğe ve yeteneğe sahip işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayarak, onların motive olmalarını ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlayacak bir araç olması açısından örgütlerin üzerinde durduğu önemli konulardan biridir.

Ücret konusu geçmişten günümüze kadar bir ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel olarak gelişmesinde ve siyasi istikrarın sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Ücret, işgörenlerin belirli bir örgütte bedensel ve zihinsel emeğini ortaya koyarak yerine getirdiği iş karşılığında elde ettiği ayni veya nakdi değerdir (Benligiray, 2007, s. 3). Ücret, işgörenlerin bir örgütte ne seviyede tanındığı, örgüt tarafından ortaya koyduğu davranışlarının nasıl değerlendirildiği ve elde ettiği başarı karşısında örgütün işgörene karşı tutumu hakkında bilgi vermektedir. Ücret, işgörenin kendi yetenek ve yetkinliğine inanması, örgütüne sunduğu katkıları sonucunda kendisine geri bildirim sağlanması ve refah seviyesini belirlemesi açısından önemlidir (Yüksel, 2007, s. 219).

Ücret ve ödül sistemi işgören, örgüt, devlet ve toplum açısından farklı önem seviyelerine sahiptir. İşgören açısından ücretler, örgütü piyasa koşulları içerisinde rakiplerinden farklı bir konuma ve ayrıcalıklı bir yer haline getiren işgörenleri orada çalışma konusunda isteklendiren faktörlerden bir tanesidir. Örgütün belirlemiş olduğu ücret politikası işgören tatminin sağlanmasında oldukça önemlidir. Aldıkları ücretten memnun olmayan işgörenlerin örgüte maliyeti artmaktadır. Ücret konusunda tatmin olmayan işgörenler örgüt içinde anlaşmazlık, işi bırakma eylemi, işe geç gelmeler, rapor alma yoluyla hiç gelmemeler, iş verimlerinde azalmalar ve örgütten ayrılma gibi

durumlara neden olabilecektir. Ücret tatminsizliğin nedenleri Şekil 7’de gösterilmektedir (Geylan, 1992, s. 232).



**Kaynak:** Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, İstanbul: MET Basım-Yayım, 1992, s. 232.

**Şekil 7.** Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler

Şekil 7’de görüleceği üzere, işgörenin aldığı ücretten daha fazla ücret alma isteği iş verimini azaltmakta, şikayetler ve huzursuzluklar artmakta ve işgörenin daha yüksek ücret düzeyi olan yeni bir iş aramasına neden olmaktadır. Ayrıca ücret, işgörenin toplumsal açıdan elde edeceği saygınlık ve statü açısından da önem arz etmektedir. İşgörenlerin ve ailelerinin hayatlarının devamı için istek ve ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşımaktadır (Can vd., 2012, s. 319). Daha fazla ücret elde eden işgörenler istek ve ihtiyaçlarını daha rahat karşılamakla beraber sosyal statü elde etme bakımından toplumda daha çok ilgi toplaması ücret işgörenler için değerli bir hale gelmiştir.

Ücret, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için katlanılması gereken en büyük ve önemli gider kalemlerinden birisidir. Örgütler için ücret önemli bir gider olarak görünmekle birlikte, örgütler mevcut piyasa koşullarının altında bir ücret ödemesi

yaparak maliyetleri azaltma yoluna gitmek istemektedirler. Fakat bu durum örgütler için ilerde yetkin işgörenlerin kaybına bağlı olarak üretilen ürünlerde hataların artması, verim düşüklüğüne neden olabilmektedir (Öge, 2016, s. 211). Bunların önlenmesi için örgütler işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlayan, aynı işi yapanların eşit ücret aldığı, kişilerin sahip olduğu yetkinliğe bağlı olarak ücret farklarının bulunduğu bir ücretleme sistemini benimsemeleri gerekmektedir.

Devlet ve toplum açısından da ücret önemli bir konudur. Devlet açısından ücretin önemi, devletin işgörenlerin elde ettiği gelirlerden aldığı vergiler kamu maliyesi ve yatırımlar açısından yani vergi kaynağı olması bakımından dikkat çekmektedir. Ayrıca devletin uygulayacağı teşvikler, sigorta primlerinin belirlenmesi gibi unsurlar için ücret önemli bir etkidir. Toplum açısından bakıldığında ücret, bireylerin yaşam ve refah düzeyi, ekonomik hareketlilik, ekonomi ve sektörlerin rekabet edebilme güçleri, toplumsal ve ekonomik istikrar vb. konular açısından dikkate değer etki ve belirleyici parametre durumundadır (Özçelik vd., 2018, s. 381-382).

Ücretin değişik toplum kesimleri için farklı anlam ve öneminin olması ücret yönetiminde belirli ilke ve kurallara uymak ve birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışmak gerekmektedir. Ücret yönetiminde ana amaç, örgütte bulunan farklı çıkar gruplarının beklentilerini karşılayacak herkesin ortak bir noktada bunları karşılayan böylece verimlilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlayan en doğru ücret sisteminin kurulmasıdır. Örgütlerde etkin ve geçerli bir ücret sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Geylan, 1992, s. 233-234):

- Nitelikli işgörenleri örgüte çekme; örgütün piyasa koşulları içerisinde iyi bir ücret programı ile gerekli yetkinliğe ve yeterliliğe sahip olan işgörenleri örgüte çekmede kolaylıkla cezbedebilmesine neden olur. Örgütlerin kendi ihtiyaçlarına uygun işgören potansiyeli oluşturabilmesi için tatminkar bir ücret sunması gerekmektedir.

- Halihazırdaki işgörenleri örgütte tutma; örgütün sahip olduğu ücret politikası mevcut işgörenin örgüte bağlamada yani örgütte kalıp kalmama konusunda belirleyici bir etken olacaktır. Eğer örgüt işgörenlerine piyasa koşullarının altında bir ücret ödüyor ise işgören yeni bir iş arama yoluna gidecektir. Örgütten ayrılma niyeti oluşan işgören verimsiz çalışmaya başlayarak örgüte maddi veya manevi zarara neden olabilecektir.

- Ücret ödemede eşitlik sağlama; işgörenlere kendi örgütleri ile piyasadaki diğer rakipleri tarafından ödenen ücretin eşitliğini ifade etmektedir. Örgütte aynı pozisyon ve ünvana sahip işgörenlere eşit ücretin ödenmesi kastedilirken; diğer rakip örgütler içerisinde aynı görev, pozisyon ve ünvana sahip olanların birbirine benzer yani eşdeğer ücret almalarını ifade etmektedir.

- İşgörenleri motive etme ve güdüleme; Örgütün belirlemiş olduğu ücret politikası işgörenleri teşvik eden, onları daha fazla emek ve çaba sarf etmelerine neden olan, örgüte karşı daha fazla sorumluluk ve yeni şeylerin ortaya konmasını sağlayan, yeni fikirlerin ve performansların ortaya konmasını ortaya çıkaran tutum ve davranışlar ücret politikasıyla desteklenmelidir.

- Maliyetleri denetim altına alma; detayları belirlenmiş iyi bir ücret politikasıyla örgütün karşılaşacağı fazla veya eksik ödemeler engellenir. Böylece örgüt karşılamak zorunda olduğu gideri en az hatayla yaparak mevcut işgörenleri elde tutmayı veya örgüte yeni katılacak olan işgörenleri tedarik etmeyi başarır.

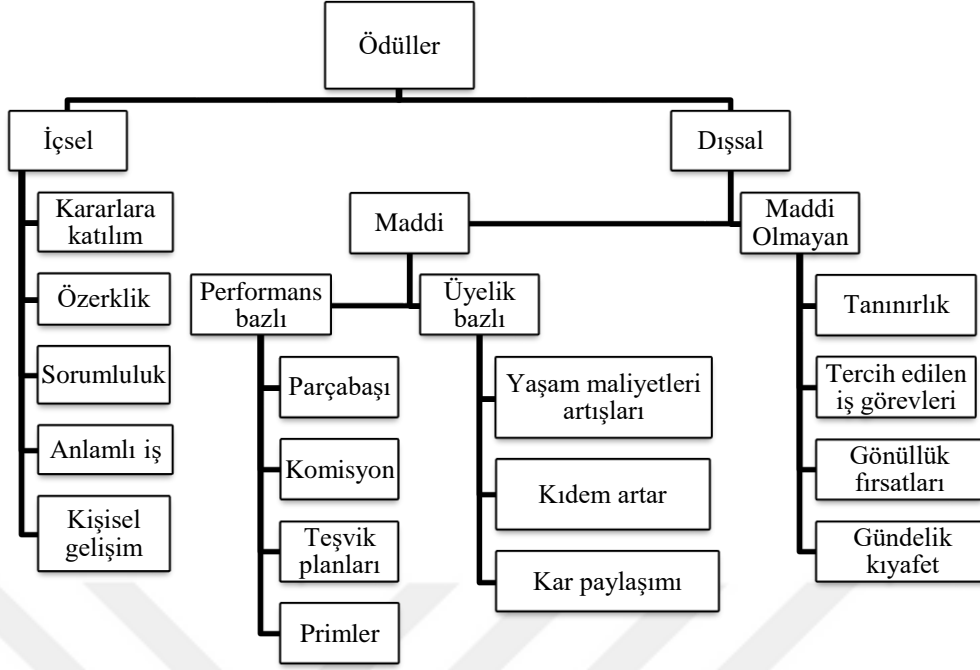
- Kanuni zorunluluklara uyma; ülkenin mevcut kanuni şartlarına uygun olarak oluşturulan ücret politikası ile örgütün devletin uygulayacağı yaptırımlardan kurtulmasını sağlar.

Ücret politikalarının belirlenen amaçlara ulaşması için iyi bir ücret politikasının belirlenmesi gerekmektedir. Ücret politikasının belirlenmesinde etki eden birçok önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden kanuni düzenlemeler başta gelmektedir. Örgütler ücret politikasını belirlerken devletin belirlemiş olduğu kanunlara uymak zorundadırlar. Devletin ücret konusunda bütün örgütlerin işgörenlerine vermekle yükümlü olduğu en alt ücret seviyesini belirlemekteki tek organdır. Hiçbir örgüt bu oranın altında bir ücret politikası belirleyememektedir. Bu durumda örgütün işgörenlere ödeyeceği en alt ücret haddini belirlemiş olmaktadır (Canman, 1995, s. 185). Sendikalar da ücret politikasının belirlenmesinde önemli bir etkidir. İster kamu ister özel sektörde olsun sendikaların gücü oldukça fazladır. İşgörenlerin belirli bir sendika üyeliği işgörenin haklarını korumak ve işgörenler adına ücret pazarlığında bulunma yetkisini sahiptirler. Piyasada ki işgücü arz-talep dengesi ücret politikasının belirlenmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Emegın veya nitelikli işgörenin az olduğu dönemlerde ücretler genel seviyesi yüksek düzeyde olurken; bunun karşılığında emegın fazla olduğu, piyasada işlerin az olduğu dönemlerde ücretler genel seviyesi

düşük olarak gerçekleşecektir (Öge, 2016, s. 215). Örgütler ücret politikalarını belirlerken bunların dışında örgütün bulunduğu sektör, küresel rekabet koşulları, örgütün teknoloji kullanma seviyesi gibi etkenlerde ücret politikasını etkileyen unsurlar arasında sayılabilir.

Örgütler belirlemiş oldukları ücret politikaları doğrultusunda benimsedikleri ve izledikleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlı olarak birbirinden farklı ücret sistemlerini uygulamaktadırlar. Ücret sistemlerinin birbirinden farklı olması örgütün bağlı bulunduğu iş kolu, ürettiği ürünlerin çeşitleri, faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik yapısı ve modeli vb. birçok etken farklı ücret sistemlerini benimsemelerine neden olmaktadır. Uygulanan ücret sistemlerinin her birinin birbirine karşı üstünlükleri olduğu kadar zayıf yönleri de bulunmaktadır. Önemli olan örgütün kendisine en uygun olan ücret sistemini belirleyip rekabet üstünlüğü sağlayacak, işgörenlerin tatminini arttıracak olanı belirlemeleri gerekmektedir.

Örgütler nitelikli işgörenleri örgütlerine çekmek, onları örgütte tutmak ve motive etmeye yönelik olarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere ücret sistemlerinin yanı sıra ödül sistemini kullanarak da rekabet gücünü korumak için büyük önem taşımaktadır. Ödüller kendi içerisinde; içsel ve dışsal ödüller, maddi ve maddi olmayan ödüller, performansa ve üyeliğe dayalı ödüller olmak üzere sınıflandırılabilir (DeCenzo vd., 2017, s. 241). Bu sınıflandırma Şekil 8'de gösterilmektedir.



**Kaynak:** David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. **Fundamentals of Human Resources Management**, 12. Edition, USA: John Wiley & Sons Inc., 2017, s. 241

**Şekil 8.** Ödül sınıflandırmaları

Şekil 8’de görüldüğü gibi içsel ödüller, işgörenlerin işini yapmaktan aldığı tatminlerdir. Bu ödüller bireyin duyduğu gurur, başarı duygusu veya bir takımın parçası olmasından aldığı zevk gibi ödüllerken; dışsal ödüller ise para, terfi ve sosyal yardımları kapsar. Maddi ödüller, işgörenin örgütünden aldığı parasal tazminatlardır. Maddi olmayan ödüller ise işgörenin mali durumunda doğrudan etkisi yoktur fakat iş hayatının daha güzel ve anlamlı olmasını sağlar. İşgörenlerin çabalarının takdir edilmesi, onlara verilen önem ve değeri göstermek, motivasyonu arttırmannın kolay bir yoldur. İşgörenlerin elde ettiği başarılarından örgütte bahsedilmesi ödüllendirmenin basit ve maliyetli olmayan yollarındandır. Performansa dayalı ödüller doğrudan işgörenin performansına yada üretkenliğine bağlı olarak verilen ödüllerken; üyelğe dayalı ödüller, performansı dikkate almaksızın bütün işgörenleri kapsayan ödüllerdir (DeCenzo vd., 2017, s. 240-243).

Ücret ve ödül sistemi bir bütün halinde düşünüldüğünde örgütün rekabet koşulları içerisinde rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, nitelikli işgörenleri elde tutmak veya örgüte çekmek, örgüt için gider olan durumu karlılığı arttırmada etkin ve verimli kullanmada örgütün sahip olduğu birtakım özellikleri göz önüne alarak örgüte

özgü oluşturulması gerekmektedir. Çünkü ücret ve ödül sistemi işgöreni, örgütü, devleti ve toplumu kapsayan birbirine etki derecesi oldukça fazla olan etkiye sahiptir. İnsan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında örgütte herkesin kabul ettiği, adil ve belirli şartlara göre belirlenmiş bir ücret ve ödül sistemi işgörenlerin verimliliklerinde artış sağlayacak ve örgütün katlanması gereken maliyetlerin azalmasına neden olacaktır.

#### **1.4.7. İşe Alma ve Yerleştirme**

Örgütlerin temel amaçları olan karlılık, büyüme ve örgütün devamlılığının sağlanması gibi hedeflere ulaşmak için sahip olduğu faktörlerden en önemlilerden birisi uygun insan kaynağına sahip olma zorunluluğudur. Bir örgütün başarısı, örgütün ihtiyacı olan işgörenin doğru yer ve zamanda sahip olmasına bağlıdır. Yapılacak işe uygun işgören eşleşmesi gereklidir. İşgörenlerin üstün performans sergilemeleri, motive olmaları, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede katkı sağlamaları işe uygun işgörenin vasıtasıyla gerçekleşir. Gerekli yetkinliğe sahip işgörenin baştan seçilmesi ve işe alınması bu sürecin sağlıklı işlenmesinde etkili olacaktır (Bingöl, 2016, s. 232). İşe alma ve yerleştirme süreci insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı işlenmesinde, örgütün gelecekte rekabet üstünlüğü elde etmesinde, işgörene bağlı olarak meydana gelebilecek maliyet artışının ortaya çıkmasının önlenmesi açısından örgütlerin üzerinde titizlikle durduğu bir süreçtir.

Günümüzde rekabet üstünlüğü elde eden örgütlerin başarılarındaki temel neden, örgütün sahip olduğu araç, gereç ve malzemeyi iyi kullanabilen, örgüt amaç, hedef ve sahip olduğu kültürüyle uyumlu, eğitilmiş, deneyim ve yetenek sahibi, örgütün gelişmesi için ürün, mal veya hizmet üreterek değer oluşturan, yerine bulunması zor olan işgören istihdam etmesidir (Yılmaz, 2012, s. 25). Bu durum günümüzde örgütlerin işe alma ve yerleştirme sürecinde daha dikkatli olmalarına ve gerekli şartların sağlandığı işgören seçim sürecinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreçte yapılacak bir hata veya yanlış örgütteki bütün departmanların işleyişinde aksaklıklara, işgörenlerde performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, iş kazalarında artış, stres ve çatışmaya sebep olabilecektir. İşe alma sürecinin başlangıcında örgüte ve işe uygun işgören temin edilerek seçilmesinin örgüte sağlayacağı avantajlar (Gürbüz, 2002, s. 5):

- İŖe uygun temin edilen iŖgören gerekli niteliklere sahipse örgütün beklediği performans seviyesine daha çabuk ulaŖacaktır,
- Gerekli niteliklere uygun olmayan iŖgören seçiminin eğitim maliyeti ve süresi fazla olacaktır. Aksine gerekli niteliklere uygun iŖgören için alınan eğitim süresi sahip olduğu potansiyellerinin daha da artırılması amacıyla kullanılacaktır,
- Nitelikli iŖgören ortaya koyduğu başarı ve performans ile örgütü tarafından sağlanan maddi ve maddi olmayan ödülleri ile örgüte bağlılığı artacaktır,
- İŖgörenlerin iŖlerinde yeterli ve yetkin olmaları, yöneticilere birçok fayda sağlayacaktır,
- İŖe uygun temin edilen iŖgören örgüt için iletiŖim, uyum, motivasyon ve tatmin açısından örgütün gelişmesine daha fazla katkı sağlayacaktır.

Başarılı ve etkili bir iŖe alım süreci örgütün belirlediği amaç ve hedefleri ile örgütün sahip olduğu değerlerine olumlu katkı sağlayacak gerekli nitelik, uzmanlık ve beceri sahibi kişilerin bulunmasına bağlıdır. Örgütleri ihtiyaç duyduğu iŖgörenlerin tedarikinde çeŖitli kaynaklardan yararlanmaktadır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki temel başlıkta yer almaktadır. Kaynaklar arasındaki tercih, örgütün sahip olduğu insan kaynakları politikası, kültürü, yönetim Ŗekli, faaliyette bulunduğu ülke, kurduğu iliŖkiye göre farklılık gösterebilir (Erdoğan, 1991, s. 3-4). Her iki kaynağında birbirine karşı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgüt için önemli olan bunlar arasında tercih yaparak iŖe uygun olan en iyi nitelik, yetkinlik ve yeterliliğe sahip iŖgörenin seğimini yapmaktır.

Tablo 3’de iŖgören seçiminde örgütün belirleyeceği iç ve dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları yer almaktadır.



**Tablo 3.** Tedarik Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları

<b>Tedarik Kaynakları</b>	<b>Avantajlar</b>	<b>Dezavantajlar</b>
<b>İç Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Terfi ettirilen işgörenin morali genelde yüksek olur.</li><li>-Örgüt, adayların yetenek ve yetkinliklerini daha iyi değerlendirebilir.</li><li>-Birtakım işgörenler için işe alım masrafları daha düşüktür.</li><li>-Süreç, iyi performans için bir motivasyon aracıdır.</li><li>-Süreç, terfilerin ard arda gelmesine neden olur.</li><li>-Örgüt, işgörenlerin işe alımını sadece başlangıç aşamasında yapar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Örgüte, yeni işgörenlerin ( taze kan) gelmesini engelleyebilir.</li><li>-Terfi edilmeyen işgörenlerin morali bozulabilir.</li><li>-İşgörenler terfi edebilmek için “politik” çatışmalara karışabilir.</li><li>-Yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır.</li></ul>
<b>Dış Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Yeni işgören (taze kan), yeni perspektifler getirir.</li><li>Yeni işgörenleri eğitmek daha ucuza mal olur ve daha az süre alır, çünkü bu işgörenler daha önceden deneyim edinmiştir.</li><li>-Örgüte yeni alınan bireyin örgütte “politik destekçiler” grubu olmaz.</li><li>-İşe yeni alınan işgören, yeni endüstri anlayışları getirebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Örgüte veya işe uygun biri seçilmeyebilir.</li><li>Süreç, örgüt içerisinde meydana gelmiş ise bu iş için seçilmeyen işgörenlerin morallerinin bozulmasına sebep olur.</li><li>-Örgüte yeni katılan işgörenin oryantasyon ve işe alışması uzun olabilir.</li></ul>

**Kaynak:** Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 11. Edition, USA: Thomson South Western, 2006, s. 204.

İşe alım sürecinde işgörenlerin örgütün iç kaynaklarından yararlanarak temin edilmesinin avantajları; adayların kolay bulunması ve örgüt içerisinde kariyer fırsatları ve imkanlarının olduğunun diğer işgörelere gösterilmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca iç kaynaktan işgören temini örgütün amaç ve hedefleri ile ortaya konan işten beklenenler konusunda işgörenler daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip oldukları için işin öğrenme süreci, dış kaynaktan temin edilecek olan işgörelere göre kısadır. İşgörenlerin örgütten ayrılma ihtimali az olacağı için örgütün katlanacağı maliyette daha az olacaktır (Taylor, 2005, s. 167). Örgüt içi kaynaklardan yararlanmanın işe alım sürecindeki diğer yararları şunlar olabilir (Fındıkçı, 2012, s. 171-172):

- Örgüt içinde canlılık sağlar,

- Örgüt içindeki işgörenlerin yükselme beklentileri karşılanır,
- Örgütün sahip olduğu nitelikli öz kaynaklardan faydalanmaya imkan sağlar,
- Örgütün dış kaynaklardan yararlanması sonucunda karşılaşılabilecek maliyetin önüne geçilir,
- Dış kaynaklardan örgüte sağlanacak olan işgörenlerin örgüt ve işgörenlerle ilgili ortaya çıkabilecek adaptasyon problemlerinin ortaya çıkması engellenir,
- Örgüt içindeki yeni yeteneklerin ortaya çıkması sağlanır,
- Örgütün sahip olduğu nitelikli, yetkin işgörenlerin örgütte kalmaları sağlanır yani beyin göçü engellenmiş olur,

İç kaynaktan işgören teminin avantajlarıyla beraber birtakım dezavantajları da vardır. Örgüt içinden terfi süreci, örgüt dışında daha kalifiye adaylar bulunurken sadece örgüt için çalıştıkları nedeniyle daha az nitelikli olan örgüt içi işgörenlerin değerlendirilmesi durumunda sorunlara sebep olmaktadır. Ayrıca örgüt içinde terfi beklentisi olan adaylar arasında terfi alamayan işgörenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir (DeCenzo vd., 2017, s. 132). İç kaynaktan temin sürecinde örgütün insan kaynakları uzmanları iç kaynaktan teminin avantaj ve dezavantajlarını işin gerektirdiği özelliğe göre karar vermelidirler.

Örgüt içi boş pozisyonların doldurulmasında başvurulan kaynaklardan biri de iç kaynaktan temin yerine dış kaynak kullanımınıdır. Örgüt içinde işgören ihtiyacının iç kaynaklardan teminin giderilmesi olası ve uygun olmadığı durumlarda örgüt dışı kaynaklara başvurulur. Örgüt dışı işe alım sürecinin ana nedenleri olarak şunları ifade edebiliriz (Sabuncuoğlu, 2018, s. 107-108):

- Örgüt yapacağı iş koluna yeni girmiş veya büyüme, yatırım yoluyla yeni alanlar veya işgören ihtiyacı olması durumunda dış kaynaktan yararlanabilir,
- Teknolojik gelişmeler sonucunda özel nitelik ve yetkinlik gerektiren işgörelere ihtiyaç olduğu zaman,
- Örgütler çalışma temposunu arttıracak beklentisiyle yeni işgörelere ihtiyaç duyabilirler. Bu durum örgütün psikolojik olarak bakış açısından kaynaklanmaktadır. Örgüt dışından yeni gelecek olan işgören kendini ispat etmek ve üstlerine göstermek için daha fazla çaba ve emek harcar böylece mevcut işgörenlerin daha fazla çalışmasını teşvik edebilir,

- İşgücü arzının bol olduğu dönemlerde örgütler mevcut işgörenleri maliyet açısından daha ucuz olan işgücünü temin ederek maliyetleri azaltmak isteyebilir. Fakat bu durumun iyi analiz edilerek daha sonra ortaya çıkabilecek olan olası etkilerini düşünerek yapılmalıdır,

- Yönetici kadrolarına örgüt içinden iç kaynak kullanılarak terfi ettirilmesi örgütte çalışan işgörenler için olumlu bir durudur. Fakat yöneticilik için gerekli olan yetkinlik ve yeterliliğe sahip olmayan birisinin yükseltilmesi yerine dış kaynağa başvurmak kaçınılmazdır,

- İç kaynaktan işgören teminin çatışmalara neden olabileceği bu durumun iş verimi, kalite ve strese neden olabileceği için dış kaynaktan yararlanma yoluna gidilebilir,

- Dış kaynaktan işgören temini örgüte daha fazla alternatif elde etme imkanı sağlar.

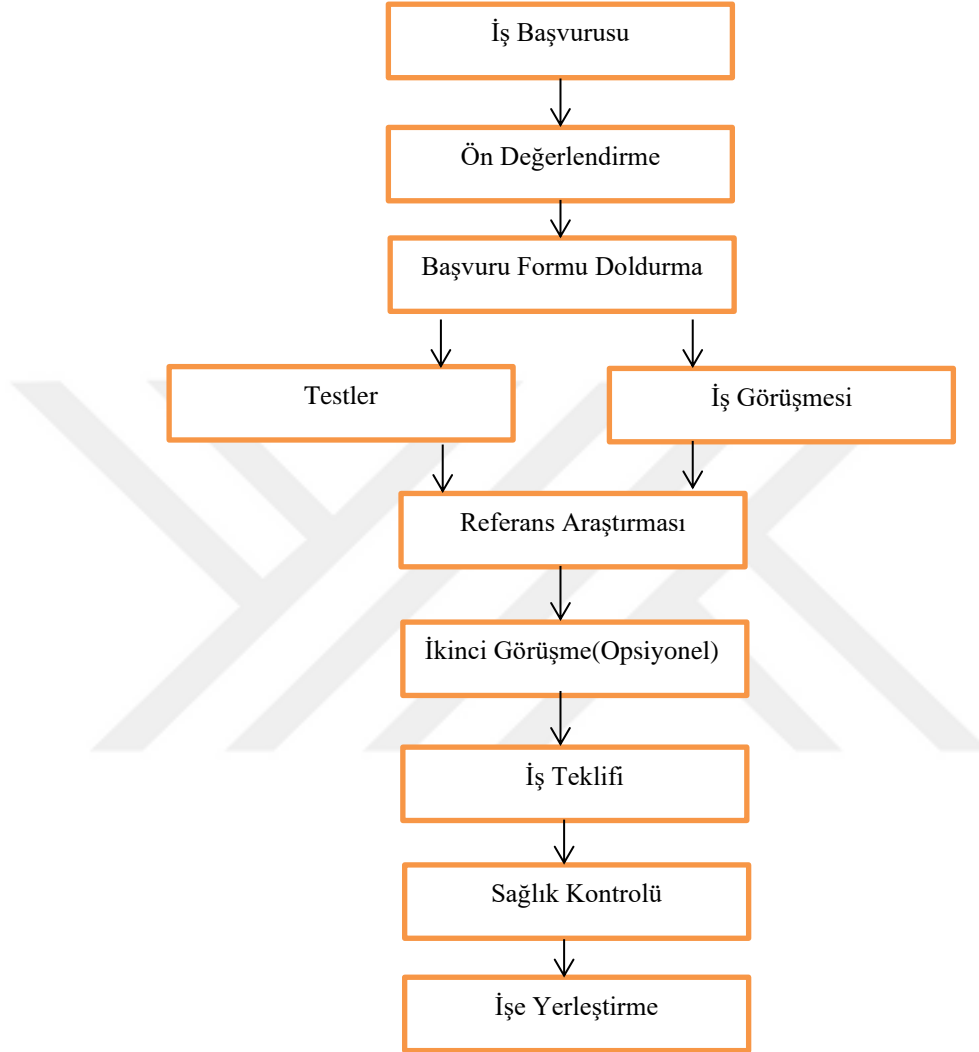
Örgütler dış kaynaktan işgören teminini sağlarken çeşitli kaynaklardan yararlanırlar. Bunlar (Çetin vd., 2014, s. 61-63);

- İş ilanları,
- İş ve işçi bulma kurumu,
- Doğrudan başvuru,
- İşgören tavsiyeleri,
- Özel istihdam büroları,
- Eğitim kurumları,
- İnternet kaynakları,
- İşgören kiralama.

Örgütler dış kaynaktan işgören teminini sağlarken kullanacağı kaynağı belirlerken, yapılacak olan işin niteliği, adayların iş başvurusundaki tercih kanalları, işgörenin istihdam edilme zorluğu, örgütün faaliyette bulunduğu alan, devletin belirlemiş olduğu teşvikler gibi birçok unsur kaynak seçiminde önemli bir etkiye sahiptir.

İşe alma ve yerleştirme süreci her örgüt için bazı aşamalardan meydana gelir. Bu aşamaların farklılığı veya çeşitliliği örgütün büyüklüğü, işin gerektirdiği nitelik,

temin edilecek olan işgören sayısı gibi etkenler bu sürecin farklılaşmasına neden olabilmektedir. İşgören seçim süreci temel olarak Şekil 9’da yer almaktadır.



**Kaynak:** Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 11. Edition, USA: Thomson South Western, 2006, s. 230.

**Şekil 9.** İnsan Kaynakları Seçim Süreci

İşgören açığının belirlenmesiyle insan kaynakları seçim süreci başlamaktadır. İşgören açığının duyurulmasının ardından iş başvuruları kabul edilmektedir. Başvurulacak görev veya pozisyon için gerekli olan minimum niteliklere sahip adaylar belirlenerek başvuru formu doldurtulmaktadır (Azanza, 2004, s. 55). Başvuru formu dolduran aday insan kaynakları yetkilisi tarafından ön görüşmeye tabi tutulur. Ön görüşme adayın hakkında fikir sahibi olmayı, adayın da örgüt ve iş hakkında bilgi elde

edindiği aşamadır. Buradaki amaç işin gereklerine uymayan adayları elemektir (Öge, 2016, s. 146).

Ön görüşme sonunda insan kaynakları tarafından belirlenen adaylar örgütün belirlemiş olduğu testlere tabi tutulurlar. Bu testler, adayların analizinde insan kaynakları departmanına daha adil, objektif kararlar vermede yardımcı olan testlerdir. Testler örgütün yapısına, sahip olunan pozisyonların özelliklerine göre belirlenir.

Uygulanacak olan testler, ölçülmek istenen özelliğe ve niteliğe göre farklılık göstermektedir. Yetenek, başarı, ilgi, kişilik, dikkat olmak üzere seçim sürecinde birtakım testler uygulanmaktadır (Çetin vd., 2014, s. 69-70). Uygulanan testler güvenilir, geçerli, duyarlı ve ekonomik olmalıdır. Testlerden istenilen başarıyı elde eden adaylar örgütte yetkili kişilerle görüşmeye alınır. İş görüşmesi sırasında, aday hakkında detaylı bilgi elde etmek, sahip olduğu özellikleri hakkında ve işin gerekleri hakkında detaylı bir görüşme yapılır. İş görüşmesini yapan insan kaynakları uzmanı aday hakkında olumlu düşünceye sahipse referans araştırması sonucunda adaya iş teklifinde bulunur.

İş görüşmesi sonucunda işi kabul eden aday sağlık kontrolünden geçirilerek işe alma sürecinin son aşaması olan işe yerleştirmeye hak kazanır. Örgütte ilk kez çalışacak olan işgören için örgütün yapısı, koymuş olduğu kurallar ve prosedürler, sahip olduğu yetki ve sorumluluklarını anlatan bilgiler verilir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 142). Her örgütün, kendine has kuralları, normları, kültürü ile diğer örgütlerden farklılaşır. Bundan dolayı örgüte yeni katılan işgörenin uyum sorunu ortadan kaldırmak için birlikte çalışacakları grupları tanıtmak, işin gereği hakkında bilgi vermek yeni katılan bir işgörenin sorunları yenmesinde önemli katkısı olacaktır (Çetin vd., 2014, s. 75).

#### **1.4.8. İş Güvenliği**

Örgütlerin amaç ve hedefleri sahip olduğu kaynaklar yardımıyla karlılıklarını arttırmak, rekabet üstünlüğu sağlamaktır. Örgütün en değerli kaynaklarından olan işgörelere örgütün sağladığı ücret ve maaş, sosyal olanaklar, ödüllerin yanında onlar için en değerli olan şey örgütte işlerini yerine getirirken sağlıklı, fiziksel ve ruhsal açıdan güvenilir bir ortamı sağlamaktır. Bu ortamı sağlayacak olan tedbirler ve uygulamaların bütünü iş güvenliğini ortaya koymaktadır.

İş güvenliği, örgütte işlerin yapılması sırasında birtakım sebeplerden kaynaklanan ve sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak amacıyla ortaya konulan sistemli ve bilimsel çalışmalar olarak ifade edilir. Başka bir ifade ile işgörenlerin karşılaşılabilecek iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı maruz kalacakları durumları önlemeye dönük birtakım faaliyetler dizisidir (Öge, 2016, s. 361). Başka bir tanıma göre iş güvenliği, örgütte işin görülmesi sırasında kullanılan araç, gereç, madde ve malzemelerin kullanımı ve bunların varlığından dolayı meydana gelebilecek, işgörenin sağlığına veya vücut tamlığına yönelik tehlikelere karşı korunmasıdır (Kılıkış, 2016, s. 7). İş güvenliğinin amaçları şu şekilde belirtilebilir (Altınel, 2011, s. 74):

- İşgörenlere en yüksek sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak,
- Çalışma koşullarının meydana getirebileceği olumsuz ve kötü etkilerinden işgörenleri korumak,
- İşgören ile yapılacak iş arasında en iyi uyumu sağlamak,
- Örgütte oluşabilecek risk veya risk faktörlerini ortadan kaldırmak veya en az seviyeye indirmek,
- Alınan veya alınacak olan tedbirlerle işgörenleri korumanın ötesinde onları mutlu etmek.

İş güvenliği örgütlerin kanunların koymuş olduğu kuralları yerine getirmek zorunluluğundan öte bir yönetim sorumluluğudur. Örgütler sahip olduğu en değerli kaynağı olan işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ortaya koyduğu faaliyetleri en iyi koşullar içerisinde yerine getirmelidir. Bu durum iş güvenliğinin hem örgütler hem de işgörenler için öneminin büyüklüğünü ortaya koymaktadır. İşgörenler açısından bakıldığında iş güvenliği, iş kazası veya meslek hastalığından dolayı doğrudan etkilenen olan işgörenlerdir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki Dünya'da işgörenlerin iş kazaları sonucunda etkilenme süreleri dakikalar hatta saniyelerle ifade edilmektedir. Yaralanmalar sonucunda işgörenler işgücünün tamamını veya bir bölümünü daima veya belirli süreliğine kaybetmektedirler. Bu durum işgörenin hem maddi kaybına hem de sağlığını kaybettiği için moralinin bozulmasına neden olmaktadır. Bu durumda etkilenen sadece işgören değil onun aile bireyleri de olacaktır. İş güvenliği tedbirleri alınmış bir örgütte, işgören ve ailesinin sağlık yönünden karşılaşılabilecek sıkıntılar engellenirken, işgörenin moral ve

motivasyonu artmakta, örgütün imajı açısından nitelikli işgörenin örgüte katılımı daha fazla olmakta ve üretime sağlıklı katılan işgören ile de örgüt daha verimli çıktılar ve sonuçlar elde edebilmektedir (Altınel, 2011, s. 5).

Örgüt açısından bakıldığında iş güvenliğinin önemi, örgütün güvenliğine yönelik eylem ve çabalar yapılacak olan işin aksamasını ortadan kalkmasına ya da minimum düzeye indirilmesine neden olur. Böylece örgütsel açıdan yüksek verimlilik ile birlikte etkinliğin sağlanmasına sebep olur. İş güvenliğini sağlamaya yönelik harcamalar örgüt açısından belirli bir maliyet unsuru meydana getirmektedir. Fakat uzun vade de iş güvenliği tedbirlerinin alınmaması sonucu meydana gelebilecek olan zararların katlanılacak maliyetle kıyaslandığında daha az olacaktır. İş kazaları nedeniyle ortaya çıkacak olan verim kayıpları, bakım giderleri, örgütün imajının etkilenmesi vb. durumlar oluşmayacağından maliyetlerin düşmesi sağlanacaktır (Öge, 2016, s. 363). Ayrıca örgüt rekabet koşulları içerisinde olduğu rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır (Altınel, 2011, s. 6).

İş güvenliği insan kaynakları uygulamaları açısından da önem arz etmektedir. Bir örgüt işgörenlerine karşı güvenli, sağlıklı ve konforlu bir çalışma ortamı sağlayabildiği sürece örgütün ihtiyaç duyduğu işgören ihtiyacını temini daha kolay ve sağlıklı olacaktır. Örgüte başvuracak olan bir adayın örgütü tercih etme ve başvuru yapması güvenlik açısından sahip olduğu ün oldukça etkili olacaktır. Nitelikli ve yetkin bir adayın örgüte başvuru yapmasını engelleyecek önemli bir unsur iş güvenliği açısından sahip olduğu kötü imajdır (Schuler, 1981, s. 444). Örgüt gelişimini sağlamak, karlılığını arttırmak için nitelikli adayların örgütlerini tercih etmelerini sağlaması gerekir. Bunu da sağlayacak olan etkenlerden birisi iş güvenliği konusunda örgütün sahip olduğu iyi ve güzel bir bakış açısının adaylar tarafından bilinmesidir.

İnsan kaynakları uygulamalarından birisi olan eğitim ve geliştirme de iş güvenliği çalışmalarını tamamlayan bir işlemdir. Örgütler teknik ve alt yapı olarak ne kadar güvenli olurlarsa olsunlar işgörenlerin güvenli davranmaları yani iş güvenliği konusundaki eğitim çalışmaları ile sağlanır. Örgüte yeni katılmış olan işgörelere sağlanan oryantasyon eğitimi ile iş güvenliği konusunda bilincin ve algının yükselmesi sağlanır (Özçelik vd., 2018, s. 476).

Günümüzde iş güvenliği konusunda örgütlerin ortaya koyduğu çabalar örgütün maliyet açısından katlanmak zorunda olduğu bir yasal zorunluluğun ötesinde rekabetin gün geçtikçe arttığı, rakiplerin sayıca çoğaldığı, nitelikli ve alanında uzman işgörenlerin ve adaylarının örgütlerde kalma sürelerinin azaldığı bir ortamda kendi gelecekleri için önemli bir avantaj ve rekabet gücü sağlamaktadır. Bu durumun ortaya çıkarttığı gereklilikler iş güvenliği konusunda teknolojinin de kullanılması sayesinde örgütler oluşabilecek olan iş kazaları veya meslek hastalıklarına karşılık daha objektif ve planlı tedbirler almaktadırlar. Örgütler için kullandıkları araç gereç, malzeme veya hammaddenin telafisi mümkün olmakla beraber sahip olduğu veya olabileceği işgörenlerin kaybı örgütün gelişmesine engel olacaktır. Bu durum iş güvenliği çalışmalarının insan kaynakları departmanları tarafından yürütülen bir görev olmakla beraber örgütlerde ayrı bir departman olarak yer alması konunun önemine verilen değeri gösteren önemli bir durumdur.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ

Örgütler, bireylerin yaşamlarını sürdürmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri yerlerdir. İşgörenler sahip oldukları yeteneklerini ortaya koydukları örgütlerde ekonomik ve ruhsal açıdan işgörenler için büyük öneme sahiptir. İşgörenler maddi ve manevi açıdan memnuniyet duyduğu işte mutlu olabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini, işgörenler açısından hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önem arz etmektedir. İşgörenlerin örgütlerinde elde ettiği tatmin veya tatminsizliği hayatının tamamını etkilemektedir.

Günümüzde örgütlerin sahip oldukları en değerli kaynağı olan insan kaynağının işlerinden duydukları tatmin seviyesi ne kadar yüksek ise örgütün işgörenden elde edeceği fayda o denli fazla iken; işgörenin işinden duyacağı tatminsizliğinde örgüte etkisi oldukça fazla olacaktır. Örgütlerin günümüz rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, işlerini ifa ederken daha arzulu ve motive olmuş işgörenlerin örgütlerinde bulunmalarına bağlıdır. Bu açıdan iş tatmini hem işgören hem de örgütler açısından önemli bir role sahiptir.

#### 2.1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini kavramı 20. Yüzyılın başlarında dile getirildiği yıllar olmakla beraber 1930 ve 1940 yıllarında etkisini göstermeye başlanmıştır. İnsan faktörünün örgütlerdeki öneminin artmasıyla birlikte birçok araştırmacı ve akademisyen iş tatmini kavramı üzerinde açıklamalarda bulunmuşlardır. İş tatmini, Locke (1976) tarafından “kişinin işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli ve olumlu duygusal durum” olarak tanımlanmıştır. İş tatmini, örgütlerde işgörenlerin isteklerini elde etmeleri sonucunda işlerine ve çevresine karşı ortaya koydukları duygusal tepkidir (Folakemi vd., 2016, s. 368). İşgörenin ortaya koymuş olduğu çabaları sonucunda elde ettiği başarının değerlendirmesi sonucu olarak ortaya çıkan olumlu ve hoş bir duygusal durumdur (Mujkic vd., 2014, s. 260-261). Başka bir tanıma göre iş tatmini, işgörenlerin örgüt içerisinde iş ortamına ve gerçekleştirdikleri işlere karşı geliştirdikleri duygusal tepkilerdir (Schneider ve Snyder, 1975, s. 319).

İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işlere karşı beslemiş oldukları tutumlardır (Organ ve Hamner, 1982, s. 287; Erdoğan, 1996, s. 231). İşgörenlerin yaptıkları işlere, çalışma ortamına veya iş arkadaşlarına karşı sahip oldukları duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkan reaksiyondur (Yelboğa, 2012, s. 172). İş tatmini, işgörenlerin işten elde ettiği maddi ve maddi olmayan kazanç ile örgüt içerisinde iş arkadaşları ile örgüte sağladıkları katkıdan dolayı elde ettikleri duygusal tatmin durumudur (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 97).

Yapılan tanımlar farklılık gösterse de tanımlardan çıkan ortak sonuç iş tatminin işgörenlerin örgüt içerisinde ortaya koydukları emek ve çabalarının sonucu elde etmek istedikleri beklentiler ile elde ettikleri kazançlar sonucu ortaya koydukları duygusal olumlu sonuçlardır. İşgörenlerin beklentileri karşılanmaz ise veya örgütün işgörenlerin beklentilerini karşılayamaması sonucu ortaya çıkan tutum ise iş tatminsizliği olarak meydana gelmektedir. İşgörenlerin beklentileri farklılık göstermekle birlikte insan doğası gereği ortaya koydukları çabaların veya meydana getirdikleri ürün ve hizmetlerin iş arkadaşları, yöneticiler veya müşteriler tarafından olumlu karşılanmasıdır. İşgörenler bunun sonucunda almış oldukları maddi veya manevi tepkiler sonucunda hem işine karşı hem de çevresine karşı olumlu tepkiler yansıtacaklardır. Bu da iş tatmininin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

## **2.2. İş Tatmininin Önemi**

İşgörenler günlük zamanlarının önemli bir bölümünü örgütlerinde geçirmektedirler. Sahip oldukları yeterlilikler ve yetkinlikler çerçevesinde sahip oldukları bilgi ve davranış birikimi, örgütlerine, yaptıkları işlerine ve çevrelerine karşı birtakım davranış ve tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Başka bir ifade ile sergilemiş oldukları tutum ve davranış yalnızca kendilerini değil yöneticileri ve aile yaşamlarını da etkilemektedirler.

İş tatmin, işgören açısından önemli bir faktördür. Yaptığı işten ve örgütünden tatmin olmuş bir birey fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklıdır. Fiziksel açıdan sağlıklı olan işgörenler daha az rapor alırlar veya daha az devamsızlık yaparlar (Özkalp, 2013, s. 80). Böylece örgütün üretim ve hizmet çıktısında herhangi bir azalma veya eksilmeye neden olmaz. Çünkü rapor almış veya devamsızlık yapan bir işgören örgütte çalışma arkadaşlarının iş yükünün artmasına neden olur ve en önemlisi örgüte

sunacağı katkı azalır. Ruhsal açıdan ise; iş tatmini yüksek olan işgörenin özgüveni ve morali yüksektir. Yüksek moral ve özgüven işgörenin daha üretken olmasına neden olmakla birlikte iş stresi, gerginliği, kaygı ve endişesinin azaldığı görülmektedir. Bununla beraber işgörenler yaptıkları işe veya örgüte karşı tatminlerinin düşük olması işe yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Erdoğan, 1996, s. 229).

Psikolojik açıdan iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkisini şu şekilde ifade edilebilir (Akyıldız ve Turunç, 2013, s. 144):

- İş tatmini, işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkiye sahip örgütsel bir değişkendir,
- İşgörenlerin örgüte sağlayacakları verimlilik ve performansları üzerinde önemli bir faktördür,
- İşgörenlerin işe devamlılıklarını sağlayan bir araçtır,
- İşgörenlerin, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını arttıran bir etkidir,
- İşgörenlerin özel ve çalışma hayatlarında, yaşam kalitelerini arttıran ve aile yaşamlarını etkileyen bir faktördür,
- Örgütte meydana gelebilecek iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı önleyici bir faktördür,
- Örgüt içerisinde etkili iletişimin artmasına ve örgütün işleyişini engelleyecek olan dedikoduyu azaltan bir faktördür,
- Yoğun rekabet ortamında örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlamada etkisi olan önemli bir faktördür.

Örgüt açısından da iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. Bir örgütün işleyiş düzeninin bozulduğunun en önemli göstergelerinden birisi işgörenler arasında iş tatmininin olmamasıdır. İş tatminsizliğinin artması örgütlerde personel devir oranının artmasına, ürün ve hizmet kalitesinde bozulmalarının olmasına, devamsızlıkların artmasına, müşteri memnuniyetsizliğinin artmasına, örgütün büyüme hızının azalmasına, rekabet edebilme gücünün azalmasına, işyeri huzurunun azalmasına vb. birçok örgütün aleyhine olan durumun meydana gelmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin örgüte karşı duydukları iş tatmin düzeyleri, örgüte olan bağlılıklarının artmasına, örgüte ve işlerine karşı güven duymaları açısından önemli bir etkiye sahiptir (Taş, 2004, s. 1).

İşgörenlerin iş tatminlerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi örgüte işgören problem ve eksiklerinin belirlenmesi, örgüt ve iş hakkındaki genel tutumun, örgüt içi iletişim yollarının geliştirilmesi, eğitim ihtiyacı ve planlaması gibi konular hakkında örgüte katkı sağlamaktadır (Gediz vd., 2009, s. 1-11). Bununla beraber iş tatmin seviyesi yüksek olan bir örgüt yeterli ve yetkin işgören bulma açısından rakiplerine karşı üstünlük sağlamada önemli bir avantaja sahiptir.

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Örgütler birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan nitelikte örgütsel bir yapıya sahiptir. Örgütlerdeki yapılar farklı nitelik ve yetkinliğe sahip işgörene ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu durum örgütlerde birbirinden farklı özellikte işgörenin örgüt bünyesinde istihdam edilmesine neden olmaktadır. Birbirinden farklı kişilik ve yetkinlik seviyesine sahip işgörenlerin örgütün uyguladığı politika ve uygulamalardan etkilenmesi farklıdır. Bu farklılıklara rağmen örgütlerde işgörenlerin tatmin düzeyini etkileyen faktörler yapılan araştırmalarda genel olarak iki faktör üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iş tatminine veya tatminsizliğine neden olmaktadır (Örücü vd., 2006, s. 41-42).

İş tatmininin oluşumuna etki eden faktörler her işgörene bağlı olarak değişmekte ve farklılıklar oluşturmaktadır. İşgörenlerin sahip olduğu özellikler değişkenlerden etkilenme oranlarında bir takım farklılıkların meydana gelmesine neden olmaktadır (Doğruyol, 2017, s. 14). Bununla beraber işgörenlerin örgütte kalarak yüksek ve verimli bir performans seviyesinde çalışmalarını yaptıkları görevi severek yapmaları, takım arkadaşları ve yöneticileri ile uyum içinde çalışmalarına katkı sağlayan iş tatmin düzeylerinin de bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerden de etkilendiği söylenebilir (Özpehlivan, 2018, s. 21).

İşgörenler günlük zamanlarının büyük bir çoğunluğunu örgütlerinde, çalışma arkadaşlarıyla beraber onlarla iletişim ve etkileşim içerisinde bulunurlar. Bundan dolayı iş tatminini etkileyen faktörleri anlamak ve yorumlamak işgörenin zihinsel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmasına etki edecek etkenlerin varlığına bağlıdır. (Oshagbemi, 2000, s. 334). Bu etkenlerin oluşmasına etki eden faktörler işgörenin sahip olduğu bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler, iş tatmininin oluşmasında önemli bir etkiye

sahiptir. Bireyin doğuştan sahip olduğu ve ona hayatı boyunca sunulan özellikleriyle ilgilidir.

İş tatmininin oluşmasında etkiye sahip birçok bireysel faktörler vardır. **Cinsiyet**, bu faktörlerden birisidir. Toplumsal açıdan bakıldığında kadın ve erkeğin yeri ve önemi, onlara yüklenen görevler, çalışma hayatına ve işe bakışlarında birtakım ayrılıklar oluşturmaktadır. Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisinin neler olduğu ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalardan bazıları kadınların iş tatmin seviyelerinin daha az olduğunu belirtirken bazıları erkeklerin iş tatmin seviyelerinin daha az olduğu belirtiliyor (Toker, 2007, s. 92; Kantar, 2010, s. 59; Yazıcıoğlu, 2010, s. 243; Somuncuoğlu, 2013, s. 70). Bu farklılıkların nedeni yapılan meslek, yükselme olanakları veya toplumsal statü ile alakalı olduğu belirtilmektedir (Elmas, 2017, s. 51). Günümüzde kadın ve erkeğin toplumsal hayattaki yerlerinde meydana gelen değişimler ve beklentiler örgütlerde çalışan işgörenlerin tatmin seviyelerinde değişimler meydana getirebilir.

**Yaş** faktörü de iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir tanesidir. Yaş insan hayatında önemli bir faktördür. İnsanlar yaşları ilerledikçe hayattan elde ettikleri deneyim, tecrübe ve yaşam düzeyi ilerler. Yapılan araştırmalar yaşın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı başka bir ifade ile yaşı büyük olan işgörenler yaşı küçük olan işgörelere göre daha fazla iş tatmin düzeylerinin olduğu belirlenmiştir (Davis, 1982, s. 99; Ceylan, 2002, s. 54; Eğinli, 2009, s. 38). Yaşı büyük olan işgörenler iş hayatında elde ettikleri tecrübe ve deneyim sonucunda örgüte ve işe uyumları artarken genç işgörenler terfi olanaklarının daha az olması, tecrübe eksikliği ve örgütten beklentileri fazla olması gibi nedenler yaşın iş tatmin üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

İş tatmini üzerinde sahip olunan **eğitim düzeyinin** de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Eğitim düzeyi bireyin sahip olduğu bilgi ve becerisinin artmasından toplumsal hayatta belirli bir statü elde etmeye kadar etkisi oldukça fazladır. Örgütlerde işlerin farklı uzmanlık ve bilgi gerektirmesinin yanı sıra belirli bir eğitim gerektirmeyen işlerinde olması örgütlerde farklı eğitim seviyesinde işgörenlerinin varlığını gerektirmektedir. İşgörenlerin çalışma hayatında eğitim seviyesi beklentilerinin oluşması açısından etkindir. Eğitim seviyesi yüksek olan bir işgörenin beklentisi ile eğitim seviyesi daha düşük olan bir işgörenin örgütlerinden beklentileri

farklı olacaktır. Eğitim seviyesinin iş tatmini üzerindeki etkileri farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha az iş tatmini elde ettikleri belirlenmişken (Demir, 2007, s. 122; Toker, 2007, s. 92-107; Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 334) bazı araştırmalarda ise eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin arttığı görülmektedir (Çolak Alsat, 2016, s. 46; Baştemur, 2006, s. 9). Eğitim seviyesinin artması işgörenlerin beklentilerin eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre yüksek olmasına neden olmaktadır. Örgütlerin bu beklentileri karşılama düzeyi iş tatmininin artmasına veya azalmasına neden olacağı düşünülmektedir. Beklentisi karşılanan işgören daha fazla iş tatmini elde edecektir.

İş tatmini üzerinde işgörenlerin sahip olduğu **kişilik** özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır. Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran, sahip olunan tutum, davranış ve beceri ile şekillenen bireyi özgü bir durumdur. Örgütlerde farklı kişilik özelliklerine sahip işgörenlerden meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalarda sahip olunan kişilik özelliğinin iş tatminini etkilediği görülmektedir. Özgüveni yüksek, sorumluluk alabilen, mücadeleci yapıya sahip, yeniliklere açık olan işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olduğu (Sirem, 2009, s. 46; Başaran, 2008, s. 268) buna karşılık durağan yapılı, sosyal ilişkileri gelişmemiş, yetenekleri sınırlı olan işgörenlerin daha az iş tatmini elde ettikleri belirlenmiştir (Gür, 2006, s. 92; Erdoğan, 1996, s. 235).

İşgörenin örgütte sahip olduğu **statüsü** de iş tatmini üzerinde etkisi olan bireysel faktörlerdendir. İşgörenlerin sahip oldukları statüleri ile iş tatminleri arasında doğru bir orantı bulunmaktadır (Soydan, 2011, s. 14). İşgörenlerin sahip oldukları statülerindeki yükselme onlara birtakım ayrıcalıklar tanımaktadır. Almış oldukları ücretlerindeki artış, sahip oldukları sosyal ve yan haklar iş tatminlerini etkileyen unsurlardır. Örgütlerde belirli bir hiyerarşi basamağına erişmiş işgörenlerin sahip oldukları mevki ve ünvanları önemli bir motivasyon kaynağıdır (Garih, 2006, s. 157). Örgütte üst kademede bulunan bir işgörenin sahip olduğu iş tatmin düzeyi daha yüksekken örgütün alt kademelerine doğru ilerledikçe sahip olunan statü ve onun sağladığı haklar daha az olduğu için iş tatmin düzeyi üst kademede bulunanlara göre daha azdır.

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artmasında sahip olunan bireysel faktörlerin etkisi önemle olmakla beraber tatmin düzeylerinin artmasında tek başına etkili değildir. Çünkü işgören belirli bir politika ve amaca sahip, birbirinden ayrı kişilik

özelliklerine sahip, belirli bir üretim veya hizmet alanında faaliyette bulunan örgüt içerisinde yer almaktadır. Her örgütün sahip olduğu yapı, kültür, işgören profili, uyguladığı yönetim tarzı birbirinden farklıdır. Buda işgörenlerin iş tatminleri üzerinde sahip olunan bireysel faktörler ile birbirini tamamlayan bir özelliğe sahiptir.

Örgütsel faktörler, işgörenlerin kendi himayesinde olmayan yani kendi kontrolü dışında gerçekleşen dışarıdan kaynaklanan faktörlerdir. Örgütün işgörelere verdikleri önemler iş tatmininin sağlanmasında önemli bir etkidir. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde iş tatmini büyük önem taşımaktadır. İş tatmini örgüt açısından sağlandıktan sonra göz ardı edilebilecek bir nitelik taşımamaktadır. Başka bir ifade ile iş tatmini durağan değil sürekli gelişme gösteren dinamik bir yapıdadır (Ünal, 2019, s. 33). İş tatmininin sağlanmasına neden olan örgütsel faktörler birbirini tamamlayan faktörlerdir. Örgütün uygulamış olduğu yönetsel, teknik ve sosyal faaliyetler iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Örgütün işgörelere sağladığı tatmin, o örgütteki *işin niteliğine* ve bu işin işgörelere arasında ne şekilde algılanıp benimsendiğine bağlıdır (Sarıkaya, 2002, s. 15). İşgörelere yaptıkları işleri anlamlı ve değerli bulması, kendilerini geliştirecek yeni birtakım bilgilerin öğrenmesini sağlaması, sahip olduğu yetkinlikleri ve yeterlilikleri ortaya koyabilecek özellikte olması, yaptığı işle alakalı sorumluluk alabilme ve çözüm üretebilmesine olanak sağlaması gibi birçok etken işgörelere iş tatmini elde etmesine neden olmaktadır (Başaran, 1991, s. 203; Keser, 2006, s. 105). İşgörelere, sahip oldukları yetenekleri kullanabilmesine olanak veren, özel bir takım yetkinlik gerektiren işleri yerine getirip ve bunun sonucunda üst amirlerinden iş arkadaşlarından yani çevrelerinden başarılı oldukları hakkında geri dönüş aldıkça işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1994, s. 302).

Örgütsel faktörlerden iş tatminini ortaya çıkaran en önemli unsurlarından birtanesi de *ücret*dir. Ücret, işgörelere belirli bir emek ve zaman dilimi içerisinde ortaya koydukları zihinsel ve bedensel çalışmaları sonucunda örgüt tarafından sağlanan ve ödenen bedeldir. Ücret örgütler açısından bir maliyet unsuru olmasına karşın işgörelere hayatlarının daha kaliteli ve sağlıklı ilerlemesi açısından önemli bir durumdur. Bu durumun ortaya çıkardığı etki ücretin işgörelere açısından önemini daha da arttırmaktadır. Ücret, işgörelere yaptığı işe, örgüte, çalışma arkadaşlarına ve çevresine bakış açısına etki etmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında adil ve dengeli

bir ücret politikası işgörenlerin iş tatmini üzerinde etkisi olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 5; Telman ve Ünsal, 2004, s. 39). İşgörenler yaptıkları işin aynı seviyesinde veya aynı birimde çalışan diğer iş arkadaşlarıyla kendi elde ettiği ücreti kıyasladığı takdirde herhangi bir şekilde emeğinin ve çabasının karşılığını elde edemediğini veya adaletsizlikle karşılaştığını düşündüğü zaman iş tatmin seviyesinde azalma meydana gelecektir. Ayrıca işgörenin örgütün uyguladığı politika ve uygulamalara karşı da inanç ve beklentisi ortadan kalkacaktır. Buda iş tatmin düzeyinde azalmalar yaşanmasına neden olacaktır.

**Çalışma Koşulları** iş tatmininin ortaya çıkmasında etkili olan diğer bir örgütsel faktördür. İşgörenler çalışma süreleri içerisinde örgütlerinden işlerini yerine getirirken sağlıklı, temiz, gerekli araç gereçlerin sağlandığı, ergonomik açıdan iş çevresinin düzenlenmesini bekler. İşgörenler zihinsel ve fiziksel sağlıklarının bozulmasına neden olabilecek aşırı ses ve gürültü, sıcak ve soğuk bir ortamın varlığından etkilenmektedirler. Bu durum işgörenlerin verim ve motivasyonlarının düşmesine bağlı olarak iş tatminlerinin azalmasına neden olmaktadır (Demir, 2012, s. 91). İşgörenlerin iş ortamlarında iş temposunu ve işe karşı isteklerini arttıracak şekilde iş ortamlarının dizayn edilmesi hem örgüt açısından hem de işgören açısından olumlu etkileri olacaktır (Baş ve Ardıç, 2002, s. 72). İşgörenler açısından bakıldığında gerekli tedbirlerin alındığı, çalışma çevresinin iyi, doğru ve zaman kaybına neden olmadan dizayn edilmesi işgörenlerin örgüte ve işine olan bağlılığının artmasıyla birlikte yaptıkları işe karşı tatmin duyguları artar. İş tatmini artmış olan işgörenler örgütünün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için daha özenli ve gayretli çalışarak örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır.

**Terfi Olanakları** iş tatmininin oluşmasında etkisi olan faktörlerdendir. Terfi olanakları işgörenlerin buldukları görevlerden edindikleri tecrübe, deneyim, yetkinliklerine bağlı olarak örgüt içerisinde ilerleme imkânı bulmalardır.

Terfi sadece işgörenin sahip olduğu unvan ve yetkilerinin artması değil elde edeceği ücret ve sosyal haklarla beraber sosyal statüsünde artmasını beraberinde getirmektedir. Çalıştıkları örgütlerinde kariyer basamakları belirlenmiş, yükselme olanağı bulabilen işgörenler yaptıkları işe karşı gayretleri artmakla beraber iş tatminlerinin artacağı söylenebilir (Alıca, 2008, s. 14). Terfi olasılığının yüksekliği, fazlalığı, adaletli olması ile terfi isteğinin işgörence duyulması bu değişkenin tatmin



sağlayıcılık özelliğini artıran öğelerdir (Başaran, 1991, s. 203). Terfi olanaklarının belirli birtakım niteliklerle belirlendiği bir yükselme sistemi, işgörenin daha gayretli ve istekli olarak sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırmaya yönelten önemli bir araç haline gelmektedir (Muştu, 1996, s. 13).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler içerisinde örgütün sahip olduğu yönetim politikası, örgüt içerisindeki iletişim tarzı, işgörenlerin örgüt ve işleriyle ilgili kararlara katılma olanağı ile işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla yürüttüğü ilişkiler de yer almaktadır. Örgütler sahip oldukları işgören yapısı, örgüt kültürü, ülkenin genel yapısı, faaliyette bulunduğu iş kolu ile alakalı birbiriyle etkileşim halinde olan birçok unsuru göz önüne alarak işgörenlerinin iş tatminlerinin artmasına neden olacak uygulamalar gerçekleştirmelidir. Rekabetin her geçen gün arttığı çağımızda nitelikli işgörenlerin örgütte tutma veya onları örgüte çekmek için yapılan çalışmalar aslında örgütün kendini şimdi ve gelecekte nerede bulmak istediği anlayışına bağlıdır. İş tatminleri yüksek işgörenlerin bulunduğu bir örgüt hem kendi içerisinde hem de çalışma çevresinde daima rekabete hazır ve gelişime açık bir örgüt konumundadır.

## **2.4. İş Tatmininin Sonuçları**

Yönetim alanında yapılan birçok araştırma göstermektedir ki iş tatmininin bireysel ve örgütsel anlamda etkili sonuçlar içerdiğini göstermektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüz iş hayatında işgörenler faaliyette bulunduğu örgütlerinde tatmin olmuş şekilde görevlerini yerine getirmeleri işgörenlerin performans, verimlilik, bağlılık açısından etkilemektedir. İş tatminleri sağlanmış olan işgörenler sadece kendileri açısından olumlu bir kazanım elde etmekle birlikte yöneticileri ve bağlı oldukları örgütü de etkileyecektir (Eroğluer, 2011, s. 124). Üretilen ürün veya hizmetin kalitesinden örgütün kurum imajının olumlu olmasına kadar birçok etkisi bulunan iş tatmini hem birey açısından özellikle de örgüt açısından göz ardı edilemeyecek bir durumdur.

### **2.4.1. Birey Açısından İş Tatmininin Sonuçları**

Günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütte geçiren işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması fiziksel ve ruhsal açıdan olumlu etkileri bulunmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip olan işgören bireysel açıdan mutlu olmakla beraber performansını, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de etkilemektedir. İşinde tatmin

elde etmiş olan bir işgören örgütte diğer çalışanlardan daha fazla gayret, çalışma ve güzel hizmet sunma gayreti içinde olmakla birlikte örgütlerine olan bağlılıklarında arttığı görülmektedir (Yoon ve Suh, 2003, s. 599).

İş tatmini elde etmiş olan bir işgören moral ve özgüvenlerin yükselmesi performans ve verimliliklerinin artmasına neden olmaktadır. Bununla beraber iş tatmini yüksek olan işgören stres, gerginlik, endişe ve kaygılarının azalmasına bağlı olarak daha az hastalık izni kullandıkları ve iş karşı devamsızlık yapmalarında zorunlu haller dışında oldukça az olduğu ve işlerinden ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir (Aşık, 2010, s. 44). Örgütlerinde iş tatmini elde etmiş olan bir işgören özel hayatında da tatmin elde etmektedir. Belirli bir çaba ve gayret sonucunda mal veya hizmet üretiminde katkısı olduğu bilincinde olan işgören sosyal yaşamında da tatmin sağlayabilmektedir.

#### **2.4.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Sonuçları**

İş görenlerin işlerine karşı pozitif duygular beslemesi bireysel açıdan sağlamış olduğu mutluluğun yanında örgütsel açıdan oldukça önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Örgütler sahip olduğu en değerli kaynağını, insan kaynağını etkili ve verimli şekilde örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleştirmeleri günümüz rekabet koşullarında örgütler için etkili bir avantaj sağlamaktadır. İş görenlerin iş tatmin düzeyleri arttıkça performans ve işlerine olan bağlılıklarının artacağı ve böylece örgütleriyle bütünleşerek daha fazla gayretli, etkin ve üretken bir kişi olma duygusuna sahip olacaklardır (Uçkun ve Pelit, 2004, s. 42).

Örgütlerde işgörenlerin yüksek iş tatminine sahip olması örgütlerde işe devamsızlığın az olmasına, personel devir oranının azalmasına, kalite ve verimliliğin artmasına, işgücü kayıplarının azalmasına, örgütsel bağlılığın artmasına kadar birçok örgüt tarafından arzu edilen sonuçlara neden olmaktadır (Erdoğan, 1983, s. 142; Tengilimoğlu, 2005, s. 29). İşgörenlerin beklentilerini karşılayan örgütler yeni personel temininde güçlük çekmedikleri, işgörenlerin devamlılık gösterdiği, verimliliğin artması, iş tatmininin örgütler açısından ne derece önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Karahan, 2009, s. 424). Yapmış olduğu işinden beklentilerini karşılayan işgörenler örgüte olan bağlılıkları fazla olmakta, örgütlerine karşı beslemiş oldukları aidiyet duygusu artmaktadır. İşgörenlerin ön planda tutulduğu

günümüzde örgütler, verim elde ettikleri ve yüksek performans sergileyen işgörenlerini örgütlerinde tutabilme adına onların iş tatmin seviyelerini arttırarak bağlılıklarını yükseltme yoluna gidebilmektedirler (Özpehlivan, 2018, s. 92).

Örgütsel açıdan iş tatmininin örgüte sağladığı faydalardan biride örgütte birlik ve beraberlik ruhunun oluşturularak takım ruhunun meydana getirilmesidir. İşgören örgüt bütünlüğü, işgörenler arasındaki iletişim ve etkileşimin arttığı, karşılıklı olarak sosyal bütünlük ve yardım derecesinin arttığı, yapılan işlerden kaçınma ve personel devir oranının azaldığı ve üretim hizmet seviyesinin üst düzeyde ortaya çıktığı bir ortam meydana getirdiği için önemli bir durumdur (Oktay, 1996, s. 290). Örgütler kendi içerisinde meydana getirmiş olduğu birimler bazında başlayarak örgütün genelini kapsayacak şekilde tatmin duygusunun oluşturduğu birlik ve beraberliği örgütün bütününde oluşturmaları örgütte oluşabilecek işi yavaşlatma, ast üst arasında oluşacak anlaşmazlık ve yönetim zafiyetinin ortadan kalkmasına yardımcı olacak bir nitelik kazandırılabilir.

## **2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliği, örgütlerde işgörenlerin yaptıkları işlerden, örgütün genel yapısından veya bireysel açıdan kaynaklanan işgörenlerin işe karşı olan dikkatlerinin bozulması, moral ve motivasyon düşüklüğü, yaptıkları işten zevk ve haz alamamaları durumudur. İş tatminsizliğinin bireye ve örgüte etkisi ekonomik olmakla beraber sosyal ve toplumsal açıdan da görülmektedir.

### **2.5.1. Birey Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İşgörenlerin yaşadıkları iş tatminsizliği işgörenlerde bir takım psikolojik ve fizyolojik sorunlar meydana getirmektedir. İş tatminsizliği yaşayan işgören bireysel açıdan bakıldığında yaptığı işten, örgüt içerisindeki çalışma ortamında, özel hayatında ve toplumsal ilişkilerinde sorunlar yaşamaktadır. Yaşamının üçte birini örgütte geçiren işgören iş yaşamında meydana gelen olumsuzluklar işgörenin psikolojisini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Stresli ortamlarda faaliyette bulunan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve böylece fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluşmaktadır (Eren, 2001, s. 202). Beklentilerini elde edememe sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği işgörenlerde davranış bozuklukları meydana

getirmektedir. Uykusuzluk, İştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklar oluşabilmektedir. (Özarlan, 2010, s. 134; Akıncı, 2002, s. 13).

İş tatminsizliğinin sürekli bir hal olması durumunda işgörenlerde stres ve strese bağlı bir takım rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Özellikle iş temposunun yoğun olduğu örgütlerde iş tatminsizliği yaşayan işgörenler zaman ilerledikçe kendilerini sosyal yaşamlarında ortaya çıkan olumsuzluklar içerisinde bulurlar. Yaşanan olumsuzluklar işgörenlerde örgütten ayrılma, işe zamanında gelmeme veya hiç gelmeme, işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilendirilmektedir (Currihan, 1999, s. 497). Yapılan araştırmalarda tatminsizlik yaşayan işgörenin aşırı düzeyde stres yaşadığı ve bunun da davranış bozuklukları, örgüte olan bağlılıkta azalma, çatışma gibi birtakım sonucu da ortaya çıkardığını göstermektedir (Karahana, 2009, s. 427).

İşgörenler, örgütlerinden ve işlerinden elde etmeyi bekledikleri beklentilerinin karşılanmaması veya kısmi şekilde karşılanması durumunda kendilerini mutsuz ve huzursuz hissederler. Bunun sonucunda işgörenin iş yaşamında olduğu gibi sosyal yaşamında da tatminsizlik bireyi aşırı derecede etkilemektedir. İş tatminsizliği neticesinde kendini yetersiz, güçsüz ve yeteneksiz duygusuna kapılan işgören kişilik bozuklukları yaşayabilmektedir (Söyük, 2007, s. 105).

Bireysel açıdan iş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından biri de işgörenin örgütüne karşı yabancılaşmasıdır. İşgörenin yaptığı işe, örgütüne ve iş çevresine karşı yabancılaşmasının en önemli nedeni beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan hayal kırıklığına bağlı olarak meydana gelen stres ve bunun sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliğidir. Olumsuz çalışma koşullarının varlığı işgörenin örgütüne karşı yabancılaşmasına ve sadece bireysel maddi kazanç elde etme düşüncesine sahip olma beklentisi gütmesidir (Eroğlu, 2000, s. 337).

İş görenlerin sosyal ve aile ortamlarında karşılaştıkları sorunlar iş hayatlarıyla ilgili konularda iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan işgören yaptığı işten kaçır ve örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçmeye çalışır. Sosyal yaşamında çevresine ve ailesine yaşadığı tatminsizlik sonucu oluşan sorunları yansıtır ve çevresini de mutsuz eder (Sertçe, 2003, s. 67).

İş tatminsizliği işgörenlerin üzerinde oluşturduğu etkiler bunlarla olmakla beraber tatminsizliğin sonucu meydana gelen mutsuzluk ve üzüntü bireyin sağlığını

etkilemektedir. Sağlıksız birey hem örgüt açısından hem de toplum açısından önemli etkiler meydana getirmektedir. Örgüt içerisindeki iç huzurun bozulması, üretilen mal veya hizmetin kalitesinde azalma, strese bağlı meydana gelen hastalıklar gibi hem sosyal hem de ekonomik açıdan birçok etkisi bulunmaktadır.

### **2.5.2. Örgüt Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Bir örgütte işgörenlerin yaşamış olduğu iş tatminsizliği sonucu örgütün bir takım olumsuzluklarla baş başa kalması küresel rekabet koşullarında günümüzde rakiplerinden geri kalmasına ve birtakım örgütsel açıdan içsel sorunlarla karlı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Genel olarak iş tatminsizliği örgütlerde işe devamsızlık, işten ayrılma, iş yavaşlatma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, grevlerin artması, düşük verimlilik, işgücü devir oranının artması gibi örgütsel sorunlara sebep olmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1992, s. 58; Şimşek, 2001, s. 137). İş tatminsizliği bir örgütün koşullarında meydana gelen bozulmaların ortaya çıktığının göstergesidir. İş tatminsizliği yaşayan işgörenler birtakım dış tepkiler vermeye başlaması örgütün temel dinamiklerini etkileyerek örgütün genel işleyişini zarar vermektedir.

İş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin ortaya koydukları dış tepkilerin başında devamsızlık gelmektedir. Devamsızlık, işgörenin örgütüyle yapmış olduğu iş sözleşmesinde belirlenen yasal izinler dışında işe gelmemesi durumudur. Devamsızlık örgütlerin ve yöneticilerin karşılaştıkları bir durumdur. Devamsızlık, örgütün verimliliğini etkilemekle birlikte örgütte çalışanlar arasında ki ilişkileri etkileyen ve onlar arasında moral ve motivasyonu etkileyen bir durumdur (Eren, 2004, s. 266). İş tatminsizliği arttıkça devamsızlık oranının da yükseldiği görülmektedir. Devamsızlık yapan işgören birtakım yollarla hastalık veya özel mazeretler gibi sebeplerle devamsızlığı gizlemede kullandıkları yollardır (Erdoğan, 1997, s. 378).

Devamsızlığın örgütler tarafından etkisi örgütün iş ortamına ve atmosferine verdiği zararların yanında parasal olarak da örgütlere büyük bir etkisi bulunmaktadır. Devamsızlık yapan personelin yerine getireceği işin yapılmaması sonucu ortaya çıkan iş kaybı nedeniyle örgütün paydaşlarına, müşterilerine veya birbirine bağlı ortaklıklarına karşı zamanında görev ve yükümlülüklerine yerine getirememesi örgütün maddi ve manevi kayıplar yaşamaktadırlar (George ve Jones, 2005, s. 90). Bu durum hem örgütün iş ortamında prestij ve imaj kaybı yaşamasının yanında müşteri ve

Pazar kaybı yaşanmasına da neden olmaktadır. Devamsızlık yapan işgörenin yerine getireceği görevi başka bir işgören fazla mesai veya daha fazla çaba sarf ederek yerine getirmekte. Bu durum örgütün hem maddi olarak kayıp yaşamasıyla birlikte hem de örgütsel işleyişin de bozulmasına neden olmaktadır.

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de işgören devir oranıdır. İşgören devir oranı, bir örgütte belirli bir zaman diliminde örgütte işe başlayanlar ile örgütten ayrılan işgören arasındaki orandır. İşgören devir hızının sebepleri çeşitli olmakla beraber en önemli nedeni iş tatminsizliğidir.

İş tatminsizliği sonucunda örgütler yüksek işgören devir hızıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. İş tatminsizliği sonucu işgörenler yaptıkları işlerinden soğumasına, verimliliğin azalmasına, kalitenin düşmesine, disiplin sorunlarına, yaptıkları işlerde hata yapmasına yani örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaşmasına kadar hiçbir örgütün arzu etmediği işgören devir hızının yükselmesine neden olacaktır (Baş ve Ardıç, 2002, s. 72). İşgören devir hızı örgütler açısından belirli yeterlilik ve yetkinlik isteyen, ustalık ve tecrübe gereken işler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Gerekli niteliklere sahip işgörenlerin örgütten ayrılması yerine gelecek işgörenin örgüte, işe, iş ortamına, iş arkadaşlarına alışması ve benimsemesi veya kalifiye bir işgören haline gelinceye kadar yaptıkları işlerde hata yapması, ürünlerde kalite düşüklüğüne neden olması gibi örgüte belirli bir maliyet neden olacaktır. Bununla beraber ayrılan nitelikli işgören aynı sektörde faaliyette bulunan rekabet halindeki diğer örgüte geçmesi halinde ayrıldığı örgütün bilgilerinin rakip işletmeye geçmesi de örgüte zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995, s. 213).

İş tatminsizliğinin örgüte etkilerinden birisi de tatminsiz olan işgörenin iş hayatındaki huzursuzluğunu gösteren grev ve lokavt gibi ekonomik ve sosyal etkilerinin olduğu durumdur. Grev ve lokavt örgütler açısından iş tatminsizliğinin göstergelerinden birisidir. Grev ve lokavt örgüt ile işgören arasında yaşanan durum olmakla beraber toplum önünde yaşandığında, hem maddi kayıplar olmakla beraber sosyal bazı sonuçlara da neden olmaktadır (Şahin, 2007, s. 67). Yaşanan grev ve lokavt örgütlerde üretimin aksamasına, müşterilerin örgüte ve onun ürün ve hizmetlerine karşı bakış açısında değişmelere, örgütün itibar kaybına veya nitelikli işgörenlerin örgütü tercih etmemeleri gibi birtakım etkileri olmaktadır.

## 2.6. İş Tatminini Ölçüm Teknikleri

İş tatminini veya tatminsizliğini ölçmek örgütler ve yönetim açısından stratejik bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş tatmin araştırmaları örgütlerin stratejik hedef ve performanslarına ilişkin ölçüm sisteminin bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin tatmin veya tatminsizlik düzeyleri ile örgütün Pazar payı, karlılığı, müşteri memnuniyeti, yapılan yatırımların getiri oranları gibi örgütün finansal çıktıları arasındaki etki ve tepkiler araştırılmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 58).

Bir örgütte koşulların bozulduğunun en önemli göstergelerinden birisi işgörenlerin iş tatmininin düşük olmasıdır. Bundan dolayı, örgütler iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi konusunda faaliyetlerine daha fazla ilgi göstermektedirler. İşgörenler, çalışma hayatlarında yaptıkları işi ve işin niteliği sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikleri ile ilgili olan bölümünü elde ettikleri zaman örgütlerinde daha verimli ve etkili olabilmekte, hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarını elde edebilmektedirler (Karakuş, 2011, s. 76). Elde edilen kazanç hem işgörenlerin hem de örgütün gelecek konusundaki beklentilerini karşılaması açısından önemlidir. İşgörenler gelecekteki planlarken örgütün sağlamış olduğu imkanlar ve olanaklarla tatmin düzeylerini arttırarak örgütün geleceğe taşınmasında oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bunun bilincinde olan örgütler ellerindeki mevcut koşulları en iyi çıktı düzeyine getirmek için işgörenlerinin tatminlerini arttırıcı, tatminsizliklerini azaltıcı eylemlerde bulunmak üzere iş tatmini ölçüm tekniklerinden yararlanmaktadırlar.

İş tatmininin ölçümü işgörenin zihninde daha çok soyut olan bireysel kavramlardan dolayı belirlenmesi zordur. İş tatmininin ölçülmesi için öncelikle kavramsal açıdan tatmin düzeyini belirleyecek dolaylı unsurları belirlenmesi gerekir. İş tatmininin ölçümü için uygun ölçme yönteminin belirlenmesi, seçimi ve kullanılması konusunda herkes tarafından benimsenmiş, kabul görmüş bir fikir bütünlüğü yoktur. Bundan dolayı en iyi ve etkili bir iş tatmin ölçüm yönteminin olmaması da doğal karşılanmaktadır (Worrell, 2004, s. 16). İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatminini araştırmada konuyla ilgili olarak bilgi elde etmede, elde edilen bilgilerin analiz edilmesinde birçok farklı yöntemin kullanılması yoluyla birtakım farklı sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir (Roberts ve Savage, 1993, s. 82).

Ölçme araçlarının ana işlevi, tatmininin belirlenmesine yönelik olarak belirli sayıda ve tekniklere uygun olarak belirlenmiş test maddelerine işgörenlerin verdikleri yanıtlara yönelik, işgörenin ölçülmek istenen özelliği bakımından psikolojik durumunu incelemektir (Tezbaşaran, 1997, s. 4).

### **2.6.1. Spector'un İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey)**

“İş Tatmini Ölçeği (JSS)” Paul E. Spector tarafından hizmet sektöründeki örgütler için geliştirmesine rağmen tüm örgütler için kullanılması uygun görülen bir ölçektir. Ölçek iş tatminini ücret, yan ödemeler, terfi, yönetim, çalışma arkadaşları, performans ödülleri, çalışma koşulları, işin yapısı ve iletişim gibi 9 farklı alt boyut ve 36 maddeden oluşan bir anketten oluşmaktadır (Spector, 1985, s. 694). Bu ölçek diğer iş tatmin ölçekleri ile karşılaştırıldığında, genel olarak kabul edilmiş 11 adet iş tatmin boyutundan 9 tanesini ölçmesi açısından yeterli görülebilir. Bununla beraber ölçeğin test-tekrar güvenilirlik sonuçlarına göre bulunan değer 0,71'dir. Ölçekte işgörenlerin örgütlerinde çok işi olduğunu ifade eden sorular uygulama prosedürleri şeklinde ifade edilmiştir (Saane vd., 2003, s. 194).

Ölçeğin diğer iş tatmin ölçekleri karşılaştırıldığında aralarında birtakım korelasyonlar yer almaktadır. Örneğin iş tatmin ölçeği ile iş tanımlama indeksi arasındaki korelasyonlar çalışma arkadaşları için .61, yönetim için .80 aralığında değişen değerlere sahiptir (Gülner, 2007, s. 88). Ölçeğin güvenilirliği 0,91 olarak hesaplanmış, gayet iyi bir sonuç olarak görülebilir (Spector, 1997, s. 19). Yelboğa (2009) tarafından ölçek Türkçeye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır.

### **2.6.2. Smith, Kendall ve Hulin'in İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)**

Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında oluşturulup, 1987 yılında gözden geçirilmiş olan “İş Tanımlama Endeksi”, değişik kültürler üzerinde kullanılabilmesi ve günümüze kadar geçirdiği çağa ve zamana uygun revizelerle günümüzde yaygın olarak kullanılan ve yönetim alanında yapılan çalışmaların çoğunda kullanılmış bir ölçektir (Ramayah vd., 2001, s. 173). Ölçek işe ilişkin önemli özellikleri gösteren işin kendisi, ücret, terfi, yönetim ve çalışma arkadaşlarından oluşan beş iş boyuttan meydana gelmektedir. Bu Özellikler şunlardır (Ergin, 1997, s. 26):



- İşin Kendisi: İşin ilginç olması, bireye öğrenme imkanı sağlaması,
- Ücret: Örgütte işgörenler arasında ücret eşitliği, adil ücret,
- Terfi: Yükselme imkanının bulunması,
- Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yetkinliklerinin olması,
- Çalışma Arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının teknik ve sosyal açıdan destek olma dereceleri.

İş tanımlama endeksi 72 sorudan oluşmakta olup, ölçekte katılımcılar evet, hayır veya kararsızım şeklinde 3'lü likertten oluşan 0-1-3 puanlar kullanırlar. İş tatmini olan işgören sırasıyla 3,1 ve 0 şeklinde iş tatmini olmayan işgörende sırasıyla 0,1 ve 3 puanlar alır (Kinicki vd., 2002, s. 14). Ölçek birçok alanda kullanılmasına rağmen özellikle öğretim elemanları, otel ve bilgisayar işletmelerinde çalışanların iş tatminini ölçmekte uygulanmaktadır (Aydoğmuş, 2011, s. 178). Ölçeğin yalın olması diğer iş tatmin ölçeklerine göre tercih edilme nedeni olarak görülebilir. Ölçeğin değerlendirilmesinde, işgörenlerin yer aldığı örgütteki durumların filtrelendiği iş tatmini alt boyutlarından herhangi bir tanesinden memnun olmadığı durumda bile işin kabul edildiği düşünülebilir (Smith vd., 1969, s. 39).

### **2.6.3. Hackman ve Oldman'ın İş Tanımlama Ölçeği (JDS)**

Hackman ve Oldman tarafından oluşturulmuş "İş Tanımlama Ölçeği" işgörenin yaptığı işle alakalı görüşlerini değerlendirmesine yarayan, işgörenin genel iş tanımını hakkında bazı sonuçlar içeren bir ölçektir (Fields, 2002, s. 70). İş Tanımlama Ölçeği (JDS), işgörenlerin var olan motivasyonlarını ve verimliliklerini arttırmak amacıyla mevcut birbirinden bağımsız ayrı olan işlerin nasıl tekrar dizayn edilebileceğini ve bu yapılan değişimlerin işgörenlerin üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir (Hackman ve Oldham, 1974, s. 57).

Ölçek 7'li likert tipi kullanılarak işgören açısından işin temel karakteristik yapısını, önemli psikolojik durumlarını, iç iş motivasyonunu, gelişme ve güç durumunu, genel ve özel iş tatminlerini tesadüfi olarak sıralanmış sorulara göre ölçmektedir (Lawrence, 2001, s. 26).

#### 2.6.4. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)

1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), yönetim alanında yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ölçek olmuştur. Ölçeğin sıkça kullanılmasının nedeni hem işgörenler hem de gruplar üzerinde iyi bir şekilde kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Minnesota İş Tatmin ölçeğinin temelini İş Uyumu Kuramı oluşturmaktadır. İş görenlerin iş tatminleri, örgüt tarafından örgüt içerisinde bireysel olarak ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olarak gelişmektedir. İş Uyumu Kuramı kapsamında işgörenin iş tatminine etkisi olan ihtiyaçlar birtakım faktörlerde gruplandırılmıştır. İhtiyaç ve işgörenin sahip olduğu beceriler ile örgüt içerisindeki etkileşimin bir sonucu olarak meydana iş tatmini oluşmaktadır. İşgörenin ortaya koydukları ile örgüt tarafından sağlanan imkanlar iş tatminin arttıracığı varsayılmaktadır (Weiss vd., 1967, s. 178).

Ölçeğin uzun formu 100 sorudan, kısa formu ise 20 sorudan oluşmaktadır. Uzun formunda soru sayısının fazlalığı nedeniyle genellikle kısa form kullanılmakta olup güvenilirliği ispatlanmıştır (Demir, 2005, s. 203). Kısa form 3 bölümden oluşmakta olup; içsel, dışsal ve genel iş tatmindir. İşin kendisi ile ilgili olan içsel tatmin 12 sorudan (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20), işgörenlerin yaptıkları işe karşı olan tutumları 8 sorudan (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19), genel tatmin ise soruların hepsinden oluşmaktadır. Ölçek 100 puandan 20 puana kadar puanlandırılmıştır. 100 puan işgörenin genel tatmininin yüksek, 20 puan tatminin düşük 60 puan ise nötr tatmini ifade etmektedir (Weiss vd., 1967, s. 4).

Minnesota İş Tatmin ölçeği, yetenek kullanımı, başarı, aktivite, terfi, yetki, şirket politikaları, ücret, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, tanınma, sorumluluk, güvenlik, sosyal durum ve hizmet, çalışma şartları, teknik yardım gibi farklı boyutta yer alan iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır (Toker, 2007, s. 96). Ölçek 5’li likert tipinde 1- Hiç memnun değilim, 2- Memnun Değilim, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok Memnunum olarak değerlendirilmektedir. Ölçek Türkçeye Baycan (1985) tarafından çevrilmiş olup, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Şekil 10’da Minnesota İş Tatmin Ölçeği yer almaktadır;

Şu Anki işimden		Hiç memnun değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni sürekli meşgul etmesi bakımından,					
2	Tek başıma çalışma imkânımın olması bakımından,					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından,					
4	Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,					
5	Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından,					
6	Amirimin karar verme yeteneği bakımından,					
7	Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından,					
8	İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından,					
9	Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından,					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11	Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından,					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
14	İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından,					
15	Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından,					
16	İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından,					
17	Çalışma koşulları bakımından,					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından,					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından,					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

Şekil 10. Minnesota İş Tatmin Anketi

## 2.7. İş Tatmininin İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlişkisi

Teknolojik gelişmelerin etkisiyle meydana gelen işgücünün yapısal olarak değişikliğe uğraması, ekonomik değişimlerin etkisiyle örgütlerin yoğun rekabet ortamı içerisinde olmaları, işgücünün demografik yapısında meydana gelen değişimler örgütlerde işgörenin öneminin daha da artmasına neden olmuştur. Bu durum örgütlerde insan kaynakları yönetim anlayışının gelişmesine ve örgüt için önemli bir değer olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır (Topçu, 2006, s. 23). Ortaya çıkan bu değer örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının örgütün en değerli kaynağının gelişimi, sahip olduğu yeterlilik ve yetkinliklerin artmasını sağlayıcı olmakla birlikte örgütün yaşanan rekabet ortamında geleceğe daha hızlı ve hazır olarak ulaşması için ortaya konan çabaların temelini meydana getirmektedir.

Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile iş hayatının kalitesini arttırarak örgütü işgörenler için cazip hale getirmek, işgörenlerin hedefleriyle örgütün hedeflerini bir bütün haline getirmek bunun sonucunda iş tatminini arttırmak insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasındadır. Bu durum insan kaynakları yönetimi ile iş tatmini arasında sıkı bir işbirliğini ortaya çıkarmaktadır (Pekel, 2001, s. 80). İş görenlerin iş tatminini etkileyen unsurlar bireysel ve örgütsel olarak ayrılmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında işgörenin tatmin düzeyini etkileyen unsurların başında işgörenin yaptığı iş ile örgütün çalışma ortamı, örgütün sunmuş olduğu olanaklar ve işyerinin fiziki koşulları yer almaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları yolu ile işgörenin yaptığı işin analizi ve tasarımı önem arz etmektedir. Örgütler iş analizi yoluyla elde ettiği bilgilerle işgörenin sahip olduğu niteliklerine, yeteneklerine ve yetkinliklerine uygun ve bu özelliklerini en iyi şekilde kullanabileceği ve uygulayabileceği işlerde onları yerleştirmeleri işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlayacaktır (Özgen, 2002, s. 58). İşgörenler yaptıkları işleri kendi yetkinliklerini ortaya çıkaracak bir birim veya bölümde gerçekleştirmeleri hem kendilerini daha iyi göstermeleri hem de örgütsel amaçların gerçekleştirmesinde etkili olduklarını göstermeleri açısından önemlidir. Yöneticiler işgörenlerin ortaya koydukları çabaları takdir etmeleri işgörenin moral ve motivasyonlarının artmasını sağlayacak olup iş tatminlerinin de artmasına neden olacaktır. Bunun örgütün genelinde sağlanması etkili bir insan kaynakları uygulaması ile mümkündür.

Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu mal ve hizmetin çeşit, kalite ve benzerlerinden farklılık oluşturarak rekabet ortamında geleceğe ulaşmak isterler. Örgütün gelecek planlaması yaparken ortaya koyduğu amaçları gerçekleştirecek nitelikli işgörene de ihtiyacı vardır. Etkili bir insan kaynakları planlaması hem örgüt hem de işgören açısından önem arz etmektedir. İşgörenler sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleri ile buldukları örgütlerde ilerlemek daha fazla maddi kazanç elde etmenin yanında sosyal olarak da birtakım imkanlardan yararlanmak amacıyla kendi kariyer planlarını yapmaktadırlar. Bağlı buldukları örgütlerde ilerleme ve kariyerlerini gerçekleştirme imkanları beklemektedirler. İnsan kaynakları planlamasıyla örgütün gelecekte sahip olması gereken nitelik ve özellikte işgören ihtiyacının belirlenmesi ve bunun işgörenler tarafından bilinmesi işgörenlerin çalışma azim ve kararlılıklarını arttıracak gibi gelecek planlamasını önceden bilerek ve görerek kendisiyle ilgili sahip olması gereken niteliklerini geliştirmek iş tatminleri üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Aksine örgütler gelecekte hangi pozisyonların ne zaman boşalacağını planlamadıkları, hangi görev ve sorumlulukların nasıl bir nitelikte işgören tarafından yerine getirileceğini planlamaz ve işgörelere kariyer gelişim ve fırsatlarını sunamazlarsa etkin bir kariyer yönetimi sağlanamayacağı için işgörenlerde tatminsizlik meydana gelmektedir (Tunçer, 2012, s. 219).

İnsan kaynakları uygulamalarından iş tatmin veya tatminsizliğe neden olan en önemli etkenlerin başında örgütün uygulamış olduğu ücret ve ödül sistemi gelmektedir. İş görenlerin işlerine ve örgütlerine karşı tutumunu elde ettiği ücret ile bu ücretin aynı görevde olanla konumu ve gidermek zorunda kaldığı ihtiyaçlarını karşılama derecesi etkilemektedir (Erdoğan, 1996, s. 239). Örgütler için ücret ve ödül sistemi bir maliyet unsuru olmakla beraber işgörenlerin beklentilerini karşıladığı, adil ve dengeli bir şekilde oluşturulduğu takdirde rekabet avantajına dönüşecek bir fayda unsuru haline gelebilir. İş görenlerin beklentilerini karşılayan, adil ve dengeli bir ödül sisteminin olması işgörenlerin iş tatminlerinin artmasına neden olmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999, s. 60; Yılmaz, 2018, s. 83). Ücret yönetimi örgütlerde mevcut işgörenlerin tatminlerini arttırmakla beraber nitelikli ve alanında yetkin işgörenlerinde örgüte çekmeye neden olmakta, ayrıca örgütün herkes tarafından tercih edilme isteği işgörenlerin iş tatminlerinin artmasına dolaylı olarak da etki etmektedir.

İş görenlerin doğru hedef ve zamanda motivasyonlarını kaybetmeden ilerlemeleri planlı ve belirli kriterler eşliğinde oluşturulan performans değerlendirme sisteminin varlığı gerekmektedir (Battal, 1996, s. 88). Örgütler tarafından belirlenen performans kriterlerinin başarısı ölçülebilir, ulaşılabilir ve işgörenleri motive edecek şekilde olduğu sürece başarıya ulaşacaktır. İş görenlerin performanslarını arttırmak isteyen insan kaynakları yöneticileri işgörenlerin tutum, davranış, istek, fikir ve duygularını ve bunları etkileyen örgüt içi ve dışı etkenleri dikkate alarak performans kriterlerini oluşturduğu sürece işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlayacaktır (Ağırbaş vd., 2005, s. 328). Örgütün geneli tarafından kabul edilen, ölçüm kriterlerinin adil ve objektif olduğu bir performans sisteminde işgörenler ortaya koymuş oldukları çaba ve emeklerin doğru ve düzgün bir şekilde değerlendirildiğini bilmeleri performanslarını arttıracak gibi motive olmaları nedeni ile iş tatmin düzeyleri de artacaktır. Belirli kriterlerin olmadığı, ölçümün adil olmadığı performans sistemi işgörenlerin motivasyonlarını düşürecek gibi iş tatminlerini de azaltabilmektedir.

İş güvenliği örgütün yasal bir zorunluluktan öte uyması ve yerine getirmesi gereken en önemli uygulamalardan biridir. İş güvenliği hem örgüt açısından hem de işgörenler açısından geri dönülmez sonuçlar oluşturması açısından önemli arz etmektedir. İşgörenler yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri örgütlerinde güvenli ve sağlıklı bir ortamda işlerini yapmak isterler. Gerekli güvenlik koşullarının oluşturulduğu, işgöreni ve yapılan işi tehlikeye atacak durumların ortadan kaldırıldığı bir örgütte işgörenler daha fazla motive olmuş şekilde çalışmaya devam ederler. Bir örgütte iş güvenliğinin olması işgörenler açısından ayrı bir motivasyon faktörüdür. İşgörenler örgütlerinde güven içinde oldukları ve kendilerine değer verildiğine inanmaları işlerinden tatmin duymalarına neden olmakla beraber yaptığı işte güvenliğin olmadığı veya ihmal edildiği duygusuna kapılmaları motivasyonlarını düşürecektir. Bunun sonucunda yaptığı işe karşı olumsuz tepkiler ortaya koyarak iş tatminleri azalacaktır (Altay, 2015, s. 72). Gerekli güvenlik önlemlerinin alındığı bir örgütte işgörenlerin moral ve motivasyonlarının artması ile birlikte psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı olması verimin artmasına, güvenlikle ilgili konularda daha fazla dikkat etmesine ve iş kazalarında azalmaların oluşmasını sağlayacaktır. Böylece iş kazalarının azaldığı, gerekli güvenlik önlemlerinin olduğu algısı örgüt ortamında tatmin düzeyini arttıracaktır (Kılıç, 2012, s. 59).

Örgütler sahip olduğu teknoloji, kullandıkları araç ve gereçlerin günümüz rekabet koşullarında üstünlük sağlamak için yatırım ve yenileme yoluyla rekabet avantajı elde etme yoluna gitmekle beraber; en önemli kaynağı olan insan kaynağına da eğitim ve geliştirme yoluyla aynı önemi vermektedirler. Eğitim ve geliştirme iş tatminini sağlamada önemli bir etkidir. İşgörenin örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi, sahip olduğu tutum ve davranışlarını geliştirmesi, ortaya koydukları çabalarını daha iyi yapabilmesi buldukları örgütte daha fazla bilgi, beceri ve tecrübe elde etmesi ile sağlanır (Demirkaya, 2018, s. 34). Bilgi ve becerisi artan işgören örgüte olan bağlılığı ve yaptığı işe olan tatmin duygusu artar. Eğitim ve geliştirme faaliyeti örgütün günün koşullarına ayak uydurmak ve gelecekte meydana gelebilecek olan değişikliklere işgörenleri hazırlamak açısından oldukça faydalı ve önemli bir insan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alır. Eğitim geliştirmenin temel amacı, işgörenlerin verimlerini ve iş tatminlerini arttırmak, genel olarak örgütün performansını yükseltmektir (Uygun, 2015, s. 24). İş tatmini elde etmiş işgören işinde daha fazla çaba ve emek harcayarak verimliliğin artmasına ve örgütün daha fazla kar ve maddi kazanç elde etmesine neden olacaktır.

Günümüz örgütleri geleneksel örgüt yapılarından ziyade işgörenlerin daha fazla sorumluluk ve yetki aldığı, yaptıkları işi sahiplendikleri bir örgüt yapısına sahiptirler. Bu anlayış ve değişim personel güçlendirmenin önemini ortaya çıkarmıştır. İşgörenler pasif durumdan aktif duruma geçmişlerdir. Personel güçlendirme yoluyla işgörenlerin görev, yetki ve sorumlulukları kendilerinde olduğunda gelişim imkanları ortaya çıkabileceği gibi yetenek ve özgünlükleri de artacaktır. Ayrıca kararların hızlı şekilde alınması ve uygulanması örgütsel açıdan esneklik sağlayacaktır. Daha fazla motive olmuş ve kendini güvende hisseden işgörenler iş tatminleri artış gösterecektir (Karakaş, 2014, s. 83).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde örgütler küreselleşmenin artan etkisi, yaşanan yoğun rekabet koşulları içerisinde değişimin sürekli yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Yaşanan bu değişime ayak uyduramayan örgütlerin devamlılıkları tehlikeye girmektedir. Örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri ve yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri sahip oldukları işgörenlerin örgütleri ile uyumunun önemli etkileri olabilmektedir.

İşgören örgüt uyumunun sağlanmasında örgütün sahip olduğu değerleri, kültürleri, hedefleri ve amaçlarını özümsemiş, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çaba, emek ve gayret sarf etmeye arzulu, başka bir ifade ile örgüte bağlılığı olan işgörenlere duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlere sahip olma isteği örgütün rekabet ortamında avantaj elde etmesinde birçok olumlu etkisi görülebilmektedir. Devamsızlıklarda, personel devir oranında azalma, iş performansı ve tatmininde artış gibi işgören ve örgüt üzerinde olası olumlu etkilerdir.

Örgütsel bağlılığını nasıl ve ne şekilde oluşturulacağı, işgörenlerin tutum ve davranışlarının nasıl yönlendirebileceği açık bir şekilde ortaya konması örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamada ve yaşanan değişimlere ayak uydurabilmede önem arz etmektedir.

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Dinamik ve sosyal yapı olan örgütler, rekabet ettikleri rakiplerinden kendilerini farklılaştıracak olan, örgütün başarısında temel rol oynayan yeterliliğe ve yetkinliğe sahip olduğu insan kaynakları yani işgörenleridir. Sahip olunan bu kaynağın etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve geliştirilmesi örgütün bu işgörenlerin bağlılıklarını ne şekilde sağlayabildiklerine bağlıdır (Shore ve Martin, 1989, s. 633). İşgörenin örgütüne karşı beslediği bağlılık duygusu, sahip olduğu yetenek ve ortaya koyduğu çaba örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde önemli bir faktördür. Örgütsel etkinlik ve verimlilik için bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin varlığı örgütler için gerekli bir durumdur (Olgungül, 2017, s. 7).



1956 yılında W. Whyte tarafından yayınlanan *Örgüt İnsanı* adlı eserinden itibaren literatürde tartışılmaya başlanan, örgütsel davranış ve endüstri psikolojisi konuları içerisinde önemli hale gelen, genellikle örgütlerin uyguladıkları yönetsel faaliyet ve stratejilerine dayanan, özünde işgörenlerin örgütlerine duydukları bağlılık derecesini ifade eden örgütsel bağlılık, örgütler için değişim ve gelişim açısından önemli bir güç ve örgütsel başarı ve hedefe ulaşmada önemli bir unsur olarak görülmektedir (Burgess ve Turner, 2000, s. 225; Dick ve Metcalfe, 2001, s. 112; Gül, 2003, s. 73; Darrough, 2006, s. 4).

Örgütler açısından önemli etki ve sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmaya konu olmuş fakat konuyla ilgili olarak kavrama ilişkin genel kabul görmüş bütün disiplinleri kapsayan bir tanım yapılamamıştır (Morrow, 1982, s. 201). Bunun sebebi sosyal psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi birbirinden farklı disiplinlerdeki araştırmacıların konuya kendi alanları içerisinde ele almaları ve yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinden farklı tanım ve yorumlara rastlamak mümkündür (Çöl, 2004, s. 36).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan farklı tanım ve bakış açıları şöyledir (Bakan, 2018, s. 8-9): Leong örgütsel bağlılığı “bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücüdür” olarak tanımlamaktadır. O’Reilly ve Chatman’a göre “kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan, örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır” şeklinde ifade etmektedirler. Meyer ve Allen’e göre örgütsel bağlılık “işgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir”. Dubin vd. göre “örgütün üyesi olmaya devam etme isteği, örgüt için daha yüksek çaba sarf etme arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç öğelerinden oluşan bir bütündür” olarak tanımlamakta, Gallie vd. ise “bireyin örgütsel amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir” şeklinde ifade etmektedir. Yapılan tanımlar örgütsel bağlılığın işgörenin örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimsemesi, bunları yerine getirmek için çaba ve gayretlerinin kendisinden istenilenden daha fazla olması ve örgütte kalmaları için kendilerinde güçlü bir arzu ve isteğin olmasıdır.

Örgütsel bağlılık işgören üzerinde sahip olduğu kişilik, örgüt yapısı, bulunduğu zamana göre farklılık gösteren, farklı değerlendirilip algılanabilen yani subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte işgörenin bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen bir takım kriterler yer almaktadır. Bu kriterler literatürde şu şekilde ifade edilmektedir (İbicioğlu, 2000, s. 14-15; Bakan, 2018, s. 10-11):

- *Örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabullenme*: İşgörenin belirlediği amaç ve hedeflerin örgütün sahip olduğu amaç ve hedefler ile bütünlük sağlaması, bunları bir bütün olarak görüp kabullenmesi ve inanması işgörenin örgütüne olan bağlılık düzeyi yüksek olacaktır

- *Örgüt için fedakarlıklarda bulunabilme*: İşgörenin örgütü için ortaya koyduğu çaba bağlı bulunduğu resmi görev tanımından ziyade yani kendisinden beklenenden daha fazla çaba ve gayret göstermesi örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir.

- *Örgüt üyeliğinin devamlılığı ve sürdürülebilirliği için güçlü bir arzu ve istek duyması*: İşgörenin kendi örgütünde sahip olduğu olanak ve imkanlardan daha fazlasının başka bir örgütte sunulsa dahi gönüllü olarak örgütünde kalmaya ve çalışmaya devam etmesi işgörenin örgütüne olan bağlılığını ifade eder.

- *Örgütle özdeşleşme*: İşgörenin yüksek performansla çalışması örgütsel amaçları yerine getirmesi ve kendisine herhangi bir maddi fayda sağlayacak olsa dahi birtakım fedakarlıklar da bulunmasıdır.

- *İçselleştirme*: İşgörenin bütünleştiğine inandığı kendi amaç ve değerleri ile örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeye başlamasıdır.

Genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık, işgörenin sahip olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirme gayreti ile birlikte örgütünün amaç, hedef ve stratejilerini özümseyip benimsemesi, örgütüne sağlamış olduğu fayda ile elde ettiği ödül, maddi kazanç arasındaki eşitliği hissetmesi, örgütünün başarısı ve ilerlemesi için var gücü ile çalışması, bireysel olarak yararına olacağı düşündüğü veya elde edeceği imkanların fazla olabileceği durumlarda veya koşullarda bile örgütünü bırakma isteğinin oluşmamasını ifade etmektedir (Şahin, 2007, s. 75).

### 3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı geçmişten günümüze kadar birçok araştırmaya konu olmakla birlikte günümüzde dünya genelinde yaşanan ekonomik ve ticari alandaki rekabet, ülkeler arasındaki bilginin gelişip hızla yayılması, örgütlerin ayakta kalmak ve geleceğe daha sağlam temeller üzerinde ilerlemesi için en önemli kaynağı olan insan kaynağına verilen önemin artması, örgütsel bağlılığın önemini artmasına neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tarihsel süreç içerisindeki gelişimine bağlı olarak öneminin artması ve örgütler tarafından benimsenmesi birtakım nedenlerle meydana gelmiştir. Bu nedenler (Bayram, 2005, s. 126-127):

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- İşten ayrılma niyeti sebebi olarak örgütsel bağlılığın, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarda ortaya konması,
- Örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu ilişkinin belirlenmesi,
- Örgütsel bağlılığın, işgörenler açısından fedakarlık, dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlığı tutumunun bir etkisi olarak görülmesi
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması.

Örgüt ile işgören arasındaki ilişki ve etkileşim sonucunda oluşan örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansa pozitif katkı sağladığına inanılmakta, böylece örgüt için istenmeyen işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçları azalttığı, ortaya konulan ürün veya hizmetlerin kalitesinin artışında önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir (Bayram, 2005, s. 125, Güney, 2007, s. 235). Örgüte yüksek maliyet oluşturan personel devir oranının azaltılması ve işgörenlerin devamlılığını sağlamak için örgütsel bağlılığın artırılması örgütler açısından önemlidir. Örgütüne bağlılık duyan işgörenler örgütünün amaç ve hedefleri için daha fazla çalışacağına inanılmakta, bağlılığın yüksek olması personel devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 2004, s. 2).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt içerisinde faaliyetleri yerine getirirken moral ve motivasyonlarının artmasına bağlı olarak örgütsel başarıya neden olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009, s. 59). Motivasyonu yüksek işgören örgütün başarısı için çözümler üreten, sorumluluk alabilen, örgütün faydası için yeni fikirler ve düşüncelere

sahip bireylerdir. (Chow, 1994, s. 3; Taş, 2004, s. 53). Örgütsel bağlılığı yüksek işgören örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için normalden daha fazla çaba ve emek harcamakta, örgütte ayrılma niyeti düşüncesine sahip olmamaktadır. Nitelikli, yetkin ve bilgili işgörenlerin örgütte ayrılma niyetinin olmaması ve örgüte katkı sağlamaya devam etmesi verimlilik artışı anlamına gelmektedir. Ayrıca nitelikli işgörene sahip bir örgüt yeni işgörenlerin örgütü tercih etmesi açısından olumlu katkısı bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler genellikle üstlerinin daha az denetim ve disiplini altında yüksek verimlilik ve performansla çalıştıkları, sahip olmak isteyecekleri pozisyonu elde etme isteğinden çok örgüte sağlayabilecekleri katkıyı göz önüne aldıkları, sergiledikleri tutum ve davranışların samimi, içten ve güvenilir olduğu öne sürülmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, s. 12). Örgütsel bağlılığa sahip işgörenler örgütün gelişimi ve ilerlemesi açısından gelecek beklentilerini göz önüne almakla birlikte örgütün gelişimini daha fazla ön planda tutmaktadır. Yaşanan ekonomik ve ticari dengelerdeki dalgalanmalar örgütlerin maddi olarak karşılaşmak zorunda kalacağı birtakım maliyetlere neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı oluşmuş işgören bu dönemlerde örgütünün yaşadığı zorluktan çıkmak ve geleceğe daha emin adımlarla ilerlemesi için birçok fedakârlıkta bulunabilir.

### **3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Bağlılık duygusu bireyin sahip olduğu özellikler ile bireyi etkileyen birçok faktörün etkisiyle meydana gelen bütüncül bir süreçtir. Örgütsel bağlılığın örgütler açısından artan önemi ve değeri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır. Örgütler rekabet ortamında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu, nasıl oluştuğu ve bunları sağlamak için gerekli olan insan kaynakları politikalarının hangilerinin daha fazla etkisinin olduğu konusunda birçok faaliyette bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı sağlayan faktörlerin bilinmesi örgütler açısından rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsurdur. Örgütler işgörenlerin bağlılık duygusunu artırıcı unsurların neler olduğunu bilmeleri ve bunları uygulamaları örgütün katlanmak zorunda olabileceği birçok maliyetin önlenmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin bilinmesi insan kaynakları uygulamalarının da geliştirilmesi açısından önemli bir durumdur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler işgörenin sahip olduğu özelliklerinden kaynaklanan bireysel faktörler ile örgütün ortaya koyduğu uygulama, politikaların oluşturduğu örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi faktörler üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, bireyin sahip olduğu doğuştan gelen özellikleri ile sonradan elde edilen tutum ve davranış biçimlerine etki eden faktörlerdir. *Cinsiyet*, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi araştırılan bireysel faktörlerdendir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen farklı görevler çalışma hayatında kadın ve erkeğin davranışları üzerinde farklı etki oluşturmakla birlikte yapılan araştırmalar cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Chusmir (1982), Graddick ve Farr (1983), Karatepe ve Halıcı (1998), Gökmen (1996), Cheng ve Stockdale (2003) gibi bazı araştırmacılar erkeklerin daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirlemişlerdir. Bazı çalışmalarda ise Hrebiniak ve Alutto (1972), Mowday vd. (1982), Şimşek (2002), Kuusio vd. (2010) gibi kadınların daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu; Cromie (1981), Hunt vd. (1985), Gümüş vd. (2003), gibi araştırmacılar ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık üzerinde ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006, s. 39). Araştırmalarda cinsiyete göre bağlılık düzeylerinin farklı olmasının gerekçe ve nedenleri kadının çalışma hayatında karşılaştığı sorunlar veya kadına biçilen rol ile ilişki kurulması olmakla birlikte kadınların ortaya çıkan sorunlar karşısında kendilerini motive etmeleri gibi nedenler olarak belirtilmektedir (Sağcan, 2013, s. 47). Gelişen toplum yapısı ister kadın ister erkek işgören olsun çalışma hayatının getirdiği zorluk veya fırsatlar günümüzde işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeyinde olumlu veya olumsuz etkisi olabilmektedir.

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir diğer bireysel faktör ise *yaş*'tir. Yaş, işgörenlerin tutum, davranış, istek, beklenti ve hedeflerinin değişmesine bulunduğu döneme göre değişik gösteren bir özelliktir. Yaş ilerledikçe bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve deneyimleri artmakta hayata, sosyal çevreye ve bulunduğu ortama karşı tutum ve davranışları değişmektedir. Eğitimini yeni tamamlayan, yeterli yetkinlik ve tecrübeye sahip olmayan genç işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile gerekli bilgiye, tecrübeye ve yetkinliğe sahip olan orta ve üstü yaşa

sahip işgörenlerin örgütsel bağlılıkları doğal olarak farklılık gösterebilmektedir. Yapılan araştırmalar da bu doğrultudadır. Angle ve Perry (1981), Morris ve Sherman (1981), Mathieu ve Zajac (1990), Meyer ve Allen (1997), Rowden (2000), Noordin vd.(2011), gibi araştırmacılar yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. İş görenlerin yaşı ilerledikçe eğitim düzeylerini arttıracak imkanların ve iş bulma fırsatlarının azlığı örgütlerine daha fazla bağlılık kazanmasına neden olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 73). Başka bir örgütte benzer statü ve pozisyonda iş bulma fırsatları, benzer sosyal ilişki geliştirmeleri yaş ilerledikçe elde etme imkanının azalması, yeni örgüt kültürüne adapte ve uyum sürecinin daha zor olması yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını nedenleri arasında sayılabilir. Bununla beraber yaşlı işgörenlerin bağlılıklarının fazla olmasının nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Balay, 2000, s. 41):

- İşgörenin örgütte geçirdiği süre ne kadar fazlaysa yeni görevlere yükselmesi o kadar fazla olmaktadır. Yani kariyer imkanları geçirilen hizmet süresi ile aynı doğrultudadır,
- Belirli tecrübeye sahip işgörenlerin genç işgörelere göre örgüt değiştirme, yeni işlere atılmayı daha riskli görmekteirler,
- Yaşlı işgörenler sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerine genç işgörelere göre daha fazla güvendikleri için tatmin duyguları daha fazladır.

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğunun aksine daha az tecrübe sahibi, gerekli bilgi ve beceriden yoksun olan genç işgörenlerin alternatiflerin azlığı, deneyim eksikliği ve yeni bir iş bulma imkanlarının zorluğu örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığı savunulmuştur (Cohen, 1993, s. 145). Morris vd. (1993), genç işgörenlerin sahip olduğu dinamik heyecanla bir an evvel çalışma hayatına başlama arzu ve isteklerinin motivasyonlarının yüksek olmasına neden olmakta, ayrıca tecrübeli işgörenlerin karşılanamayan isteklerinden dolayı genç işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olacağını ileri sürmüşlerdir.

İş görenlerin sahip olduğu *eğitim düzeyi*'nin de örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Eğitim düzeyi işgörenin sahip olduğu bilgi ve becerinin daha nitelikli olması, belirli bir konuda uzmanlık derecesine sahip olması için elde ettiği bireysel faydadır. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu birtakım araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Eğitim düzeyi ve

seviyesi arttıkça işgörenlerin başka alternatifler elde etme olanağı artacağından, örgütün işgörenin bireysel beklentilerini karşılama veya işgörenin örgütten beklentilerinin karşılanamayacağı duygusunun oluşması örgütsel bağlılığının oluşmamasına neden olmaktadır (Angle ve Perry, 1981, s. 7; Chen vd., 1996, s. 6; Glisson ve Durick, 1988, s. 71; Morris ve Steers, 1980, s. 54; Shore ve diğerleri, 1995, s. 1597; Steers, 1977, s. 53). Eğitim seviyesi yüksek işgörenler örgütlerinden çok yaptığı işe ve mesleğine bağlılık duymaktadır. İş görenlerin işlerini sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerini arttırma, kendilerini yaptıkları işle ispatlama ve sahip olduğu olanak ve imkanlardan örgütü dışından başka örgütlerde sağlayan örgüte geçiş aracı olarak görmektedirler. Glisson ve Durick (1988) eğitim seviyesi düşük olanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olacağını bunun sebebinin ise iş güvenliğinin yani başka bir iş bulamama kaygısı nedeniyle örgütlerinde kalmaları örgütsel bağlılık sağladığını düşünmektedirler (Uygur, 2009, s. 25). Bununla beraber Gallie ve White (1993), Simmons (2005) ise eğitim düzeyi yüksek olan işgörenin sahip olduğu eğitim düzeyinin daha fazla alternatif iş olanakları sunması işini severek yapmasına buda sevdiği bir işi yapmasının kendisine olumlu katkı sunacağını savunmuşlardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise *kıdem*dir. Kıdem, işgörenin belirli bir örgütte geçirdiği zamandır. İşgörenin örgütte geçirdiği zaman süresi arttıkça elde edeceği maddi, sosyal veya toplumsal kazanımlar artmaktadır. Kıdem, işgörenlerin kendisi ve örgütü için bir yatırım olarak ele alındığında yüksek kıdeme sahip işgören örgütten ayrılması durumunda elde ettiği kazanımlar ile yeni elde edeceği kazanımların karşılaştırılması sonucu bunları kaybetmemek adına örgüte daha çok bağlandığı düşünülmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990, s. 1023). Kıdemın örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki oluşturduğu da ifade edilmektedir. Örgütte uzun süreden beri çalışan kıdemli işgörenin daha az kıdemli işgörelere göre işe olan devamsızlıklarının arttığını bununda işle ilgili duyulan güven, yılmışlık, bıkkınlık, yıpranma ve yaşın etkili olduğu sayılmaktadır (Ferik, 2002, s. 8).

İş görenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini etkileyen bireysel faktörler örgütsel bağlılığın oluşmasında tek başına etkili değildir. İş görenlerin içinde bulunduğu örgüt ve örgütün uyguladığı birtakım uygulamalar, işgörenlerin örgüte karşı algıları ve örgütün kültürü ile ilgili örgütsel faktörler örgütsel bağlılığın oluşmasında etkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler birisi *örgüt kültürü*dür. Örgüt

kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran işgörenlerin davranışlarının şekillenmesinde onları yönlendiren değerler, inançlar, normlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. İşgörenler örgütlerinin sahip olduğu kültür onların davranışlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde işlerin yapılmasında belirli yöntem ve süreçlerin oluşmasında standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliğin ve bağlılığın artmasına, çatışmaların azalmasına ve örgütsel bağlılığın oluşmasını etkilidir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 50-51). Sheridan (1992) takım çalışması ve güvene verilen önemin, işgörenlerine karşı saygı duyulan bir örgütsel kültürün olduğu çalışmalarda örgütsel kültürün performans değişimleri göz önüne alınmadan örgütsel bağlılığa pozitif etkiye sahip olduğu yani örgütsel kültürün takım çalışmasına ve işgörelere güven verici olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenmektedir. Örgüt kültürü, işgörenlerin amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi üstlenerek, işgörenlerin örgütlerine karşı aidiyet duygusunun gelişmesine ve birliktelik ruhunun güçlenmesine destek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 76; Tiryaki, 2005, s. 136).

Örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlardan bir diğeri ise **ücret**dir. Ücret işgörenin güdülenmesinde ve motivasyon duygusunun gelişmesinde en önemli örgütsel faktörlerden birisidir. İşgörenler ortaya koydukları emek ve çabaların sonucunda elde ettikleri ücretlerinin beklentilerini karşılama ve ücret politikasının adil bir şekilde oluşturulduğu hissi örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Türkoğlu, 2011, s. 45-46). İş görenlerin ücret sisteminde adaletli bir durum olmadığını hissetmeleri örgüte olan güvenlerinin ortadan kalkacağı ve örgütsel bağlılığın gün geçtikçe zayıflayacağı ileri sürülmektedir (Pieffer, 1995, s. 30). Ücretlerin işgörenler açısından yeterince tatmin edici olmaması örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetin yükselmesine neden olacaktır. Ücret işgörenin beklentisinin altında olur ise dikkatlerini işlerine verememekte, yaptıkları işlerde ve örgüt içinde hata oranı artmakta böylece verim kaybı ile kalitede de azalmalar meydana gelmektedir. Böylece beklentileri karşılanamayan işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Ücret, işgörenlerin almış olduğu eğitim, sahip olduğu yetkinliklerinin sonucunda elde ettiği bir kazanç olması, sosyal yaşamlarını ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasını etkilemekte olup örgütlerin işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyi örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olabilmektedir.



Örgütlerde yöneticilerin ortaya koyduğu *yönetim ve liderlik şekli* işgörenlerin örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılık düzeyini etkilemektedir. Williams ve Hazer (1986) örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticilerin, sevk ve idare etme yöntemi ve işgörelere karşı yaklaşım tarzı ne derecede kontrolcü ve baskıcı bir özellik taşıyorsa işgörelerin kendilerini ifade etme, yenilikçi fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması aynı doğrultuda engellenecektir. Yani yönetimin takınmış olduğu tutum ve tavrın niteliği ne ise işgörelerin bağlılığının belirleyicisi olduğunu söylemek mümkündür. Bazı yöneticiler, işgörelere yaptıkları işlerle ilgili karar alma ve işleri gerçekleştirmede serbestlik tanımları onların tutumlarında olumlu bir anlayışın ortaya çıkmasına ve örgütlerine olan bağlılıklarının gelişmesine neden olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 73). Yöneticilerin sahip olduğu tutum ve davranışlar, işgörelerin davranışlarına yön veren önemli bir değişkendir. Yönetici işgörelere karşı baskıcı, denetleyici veya destekleyici, yönlendirici ise işgörelere de karşılaşılan tutum ve davranışa göre örgütlerinde hareket ve davranış biçimi ortaya koyacaklardır. Bu tutum ve davranışlar işgörelerin performanslarına ve örgüte olan bağlılıklarına etki etmektedir (Çetin, 2011, s. 66). İşgörelere duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılıklarına destekleyici ve yönlendirici liderliğin önemli katkıları sunduğunu ortaya çıkarmıştır (Mahdi vd., 2014, s. 1085). Örgütün yönetim ve yöneticilerin liderlik tarzı; işgörelere yüklenen sorumlulukların, örgütte ortak amaç ve vizyon oluşturma çabasının, işgörelere karar alma için izin verilmesinin, işgörelere aynı dilin konuşulması ve onların ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olunması gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığı yükselttiği kabul edilmektedir (Zorlu, 2017, s. 63). Örgütler demokratik, katılımcı ve destekleyici bir yönetim politikasına ve liderlik anlayışına sahip olmaları işgörelere sahip olduğu fikir, düşünce ve beklentilerini açık ve net bir şekilde hem iş arkadaşlarıyla hem de yöneticileri ile paylaşmaları örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olabilmektedir. Yönetici ve liderleriyle ilişki düzeyi yüksek olan işgörelere, örgütün sahip olduğu kaynakların tahsisi konusunda kendilerini daha avantajlı olduğunu düşüncesine varırlarsa, tatminleri artmakta ve bunun karşılığı olarak daha fazla bağlılık göstermektedirler (Yousaf vd., 2011, s. 3121). İşgörelere güvenen, değişim ve yeniliğe açık, katılımcı yönetim şekline sahip örgütlerde örgütsel bağlılık yüksek iken; aşırı merkeziyetçi bir yapıya sahip, sıkı ve katı bir kontrol mekanizmalarına sahip,

otonomiyi azaltan yönetim şekli ise örgütsel bağlılığı azaltır ortadan kaldırabilir (Varlı, 2014, s. 29-30).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri işgörenin yaptığı ***işin niteliği***dir. İşgören yaptığı işin birtakım çekici özelliklere sahip olması, sorumluluk gerektirmesi, işin yerine getirilmesi için birtakım çaba ve farklı yetkinlikler gerektirmesi, işi yapılması esnasında işgörene özerklik tanınması, toplum içerisinde genel kabul ve saygı görmesi örgütsel bağlılığı özellikle duygusal bağlılığı etkilemektedir (Deniz, 2006, s. 37). İş görenlerin işleri üzerinde hakimiyet ve kontrol derecesi, takım çalışması, görev ve iş tanımlarının açık ve net olması, ortaya koyduğu iş sonucunda geri bildirim alması, yaptığı işin başka işlerle etkileşim içinde olması gibi faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Wiener, 1982, s. 419). İşgörenin yaptığı işi sevmesi hem örgüt açısından hem de işgören açısından önemlidir. İşgören yaptığı iş ve sonucunda ortaya çıkan unsur işgörenin motivasyonundan verimliliğine kadar birçok unsuru etkilemektedir. İşgörenler yaptıkları işten ne kadar motive olurlarsa örgütün amaç ve hedefleri için daha fazla çaba ve emek harcarlar. Bu çaba ve emekler örgütsel gelişmeyi sağlarken örgütsel bağlılığında gelişmesine neden olabilir. Ayrıca örgütsel bağlılığa etki eden bazı faktörlerde Tablo 4'te şu şekilde sıralanmıştır (Toksöz, 2015, s. 118):

**Tablo 4.** Örgütsel Bağlılığı Arttıran Kriterler ve Nedenleri

Kriter	Örgütsel Bağlılığı Arttırma Nedeni
İşgörenlerin Fikirlerinin Sürece Dahil Edilmesi	İş süreçlerinde yöneticiler tarafından işgörenlerin fikirlerinin alınması ve sürece dahil edilmeleri işgörenleri mutlu etmektedir. Böylece de örgütsel bağlılık artmaktadır.
Vizyon	Örgütün geleceğini, değer, amaç ve hedeflerini örgütün vizyonunu yansıtmaktadır. İşgörenin sahip olduğu vizyonu ile örgütün vizyonu aynı doğrultuda olması işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.
Rekabet	Örgüt içindeki rekabet işgörenlerin işlerini daha iyi ve verimli yapmalarını sağlamaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.
Takım Çalışması	Örgütün işleyiş yapısı takım çalışmasını destekler, takım ve örgüt içinde birlik, beraberlik, dayanışma ve bütünlük sağlanırsa takım üyelerinin örgütsel bağlılığı artar.
Örgüt Kültürü	Örgütün kültürel yapısının belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olması, yapının örgüt içinde belirli gereklilikleri yerine getirmeye oluşur. Buda işgörenin örgütsel bağlılığına pozitif etki sağlamaktadır.
Maddi ve Manevi Kazançlar	İşgörenin elde ettiği maddi ve manevi kazançlar beklentilerine uygun olması işgörenin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
İletişim	İşgörenlerin örgüt içerisinde örgütle ve yaptıkları işlerle ilgili bilgilerin açık ve net bir şekilde verilmesi, örgütün geneliyle ilgili bilgilendirilmesi örgütsel bağlılıkları arttırmaktadır.
İnsani Değerlerin Ön Plana Çıkarılması	Örgüt içerisinde işgörenlerin kendilerine değer verilmesi ve insani değer ve yargıların ön planda tutulması işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırıcı etkiye sahiptir.
Gelişme Fırsatları	Örgüt tarafından işgörenlerin işlerini daha iyi ve kaliteli yapabilmesi, bireysel gelişimleri konusunda desteklenmesi, yeterlilik ve yetkinlik gelişimine fırsat verilip yatırım yapılması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

**Kaynak:** Toksöz, S. (2015), *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, s. 118.

### 3.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıda olması nedeniyle araştırmacılar konuyu farklı boyutlarla incelemişler ve farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların belirlenmesindeki ana nokta, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgüt ile ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliğin sürekliliği konusundaki kararını belirleyecek özelliklere sahip olup olmadığıdır (Karabekir ve Ünlü, 2015, s. 299). Literatürde iki tür yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar;

- Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı,
- Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.

Herhangi bir şekilde insanları belirli bir biçimde davranmaya sevk eden eğilim ve beklentiler tutum olarak ifade edilmektedir. Tutum, bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri içerisinde barındıran bir kavramdır. Bireylerin herhangi bir durum karşısındaki bilgiler ve inanışlar bilişsel öğeyi, ortaya koyduğu tutumlar sonucunda oluşan tepkiler duygusal öğeyi, tutumlar doğrultusu sonucunda harekete geçme de davranışsal öğeyi göstermektedir. Örgütsel bağlılık konusunda ele alınan tutumsal bağlılık yaklaşımı, işgörenin örgütün sahip olduğu amaç, hedef ve değerleri ile kendisinin sahip olduğu amaç, hedef ve değerlerini bütünleştirip bu doğrultuda örgütle ilişkiyi devam ettirmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016, s. 286). Tutumsal bağlılık yaklaşımında işgörenin sahip olduğu değer ve hedefleriyle örgütün değer ve hedeflerinin uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s. 9). Tutumsal bağlılık üç bileşenden meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi işgörenin örgütün hedefleri ve kültürünü benimsemesi yani örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir. İkincisi işgörenlerin örgütteki bütün faaliyetlerde söz hakkının olması ve özverili şekilde çalışmasıdır. Yani yapılan işle ilgili yüksek katılımın olmasıdır. Üçüncüsü ise işgörenlerin örgütü tıpkı ailesi gibi görmesi, örgütlerine tam anlamıyla bağlanmasıdır. Yani örgütlerine sadakatle bağlanmasıdır (Bayram, 2005, s. 129).

Örgütsel başarının elde edilmesinde ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasında tutumsal bağlılığın önemi büyüktür. Bir örgütte tutumsal bağlılığın sağlanması durumunda; işgören devir oranında azalma, performans düzeyinde ve üretkenlikte artış, yaratıcılığın daha fazla teşviki, örgütle bütünleşme, örgüt amacının daha iyi kavranması, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi sağlanmaktadır (Mottaz, 1989, s. 144; Bakan, 2018, s. 78). Literatürde tutumsal bağlılığa ilişkin olan yaklaşımlardan bazıları şunlardır:

**A) Etzioni'nin yaklaşımı,** makro örgütsel temele dayalı sosyolojik bir teoridir. İşgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasında örgütün işgören üzerinde uyguladığı güç ve yetki önemli rol oynamakta, bağlılığın şekillenmesi ve gelişmesi uygulanan gücün veya yetkinin miktarına göre değişmektedir (Hornung, 2010, s. 1082). Etzioni, örgütsel bağlılığın negatif, nötr ve pozitif şeklinde üçlü bir süreç olarak görülebileceğini,

örgütsel bağlılığı ahlaki (moral), hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayırmıştır (Newton ve Shore, 1992, s. 277).

*Ahlaki bağlılık*, işgören örgütün amaç ve hedeflerini ve örgütteki işini değerli saymakta ve yaptığı işi herşeyden önce işgörene değer verdiği için yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 33). Ahlaki bağlılık işgörenlerde örgütsel hedefleri kabul etme ve örgütün sahip olduğu değerlerle özdeşleşme sonucu oluşmakta yani örgütsel kimlik kazanmak olarak da ifade edilebilir (Penley ve Could, 1988, s. 46). İşgörenin örgütüne karşı maddi sebeplerden çok manevi sebeplerle bağlılık göstermesi ahlaki bağlılığın temelini oluşturmaktadır (Hornung, 2010, s. 1082).

*Hesapçı bağlılık*, işgörenin emek ve katkıları karşılığında örgütün verdiği teşvik derecesine göre örgüte olan bağlılığıdır. Bu bağlılığa sahip işgörenler, örgütlerine karşı yaptıkları katkıların karşılığında elde edecekleri kazanımlar nedeniyle bağlılık duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42). İşgören, örgüte göstermiş olduğu katkı sonucunda bunun karşılığını aldığı zaman ortaya çıkan bağlılık, hesapçı bağlılıktır. Yani işgören elde ettiği ücret karşılığında birim zamanda olması gereken iş miktarı kadar mal veya ürün ortaya koyar (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 58).

*Yabancılaştırıcı bağlılık*, duygusal bağlılığın negatif biçimi olarak belirli bir takım davranışların yerine getirilmesi konusunda zorlayıcılık, başka alternatiflerin oluşmaması ve kontrolün kaybedilmesinden kaynaklanmaktadır (Hornung, 2010, s. 1082). Bu bağlılık türünde, işgörenin örgüte karşı yüksek düzeyde olumsuz bir yönelimi vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, alternatiflerin olmamasından dolayı, işgörenlerin işlerinden ayrılmaları sonucunda maddi kayıplarının olması, alternatif iş olanaklarının olmaması veya başka bir yere ailelerini taşıma imkanlarının olmaması gibi bir takım nedenlerden dolayı örgütlerinden ayrılmamaktadırlar (Penley ve Gould, 1988, s. 48). İşgören psikolojik olarak örgüte karşı bağlılık duygusu olmamasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, s. 21).

Etzioni'nin yaklaşımına göre, ahlaki bağlılık işgörenin kurumuyla özdeşleşmesi ve bütünleşmesi açısından pozitif yönlü ve örgütlerin sahip olmak istedikleri bağlılık türüdür. Buna karşın yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütüne karşı negatif bakış açısının olduğu bir bağlılık türüdür. Hesapçı bağlılık ise işgörenin örgütüne karşı sağlamış olduğu katkıların karşılığını aldığı sürece oluşan bir bağlılık türüdür.

**B) Kanter'in yaklaşımı,** Kanter (1986) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin sahip olduğu tüm enerjisini, performansını ve sadakatini örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yönlendirmesi, örgütsel amaçlarla beraber bireysel amaç, hedef ve beklentilerine ulaşmak için de örgüt içerisinde meydana gelen sosyal oluşumlar ve kişiliğinin birleştirilmesi olarak ifade etmektedir (Kanter, 1968, s. 5000; Bakan, 2018, s. 82). Kanter, örgütsel bağlılığın iki sistem içerisinde gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Birincisi kişilik sistemi ikincisi ise örgüt yani sosyal sistemdir. Kişilik sistemi, bilişsel, duygusal ve normatif olarak üç boyuttan oluşmakta iken sosyal sistem ise sosyal kontrol, takım içerisinde birlik ve sistemin devamlılığı olarak üç boyutludur. Örgüt işgörene bir anlamda bağlılığı dayatmakta bunun neticesinde ise işgören ile örgüt arasında kenetleme, kontrol ve devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Karabekir ve Ünlü, 2015, s. 300).

*Devama yönelik bağlılık,* işgörenin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı bedelin yüksek olacağını fark ederek örgütte devam etmesinin kendisi açısından daha faydalı ve yararlı sonuçlar oluşturacağına inanarak örgütün üyesi olarak çalışmaya devam etmesi, örgütü için her türlü fedakarlığa katlanmaya istekli olarak, örgütün devamlılığı ve kalıcılığı için kendisini adamasıdır (Bakan, 2018, s. 83). İşgören kendisi için kazançlı ve faydalı olan şeylerin örgüt üyesi olarak devam etmesi halinde el edeceğine ve örgüt içinde yer aldığı pozisyonuyla ilgili olduğunu fark ettiği zaman örgüte ve sahip olduğu rolüne bağlanacaktır (Saldamlı, 2009, s. 15).

Devama yönelik bağlılığı oluşturan ve güçlendiren iki unsur bulunmaktadır. Bunlar özveri ve yatırımdır. Özveri, işgörenin örgüt üyesi olması için kendisi için değerli ve hoşnutluk oluşturan şeylerden vazgeçmesi yani fedakarlıkta bulunmasıdır. Yatırım ise işgörenin sahip olduğu potansiyel ve var olan kaynaklarının örgüte bağlanmasıyla örgüt ile bir çıkar ilişkisine girmesidir. Bu kaynakların emeklilik ücreti, ikramiye, finansal bağış gibi maddi olduğu gibi, örgüt için harcanan emek, zaman, bilgi gibi manevi kaynaklarda olabilmektedir (Kanter, 1986, s. 501).

*Kenetleme bağlılığı,* işgörenlerin gruba katkıda bulunmaları, grup üyelerini tanımaları sebebiyle oluşan gruba karşı duygusal bir yönelimi kapsamaktadır. Kenetleme bağlılığı tek başına işgörenlerin gruba olan işbirliği ve sadakatini değil ayrıca tüm grup üyelerinin gruba olan bağlılığını ifade etmektedir (Kanter, 1968, s. 507). Kenetleme bağlılığı ayrıca grubun bütün üyeleriyle ilgilenmek, gruba ait

olduklarını hissettirmek, onlara duygusal açıdan tatmin sağlamaktır. Sağlanan tatmin işgörenleri örgüte bağlamaktadır. Örgütler, bir takım rozet, üniforma vb. semboller kullanımı, gruba yeni katılan üyelerin herkese duyurulması, işgören oryantasyonu, örgütün kuruluş yıldönümü kutlamaları gibi yol ve yöntemlerle işgörenlerin birbiriyle ve örgütle kenetlenmelerini ve bunun sonucunda psikolojik olarak bağlılıklarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Gül, 2002, s. 42).

*Kontrol bağlılığı*, işgörenlerin tutum ve davranışlarının istenilen biçimde şekillendirilerek işgörenlerin örgüt normlarına bağlanması olup, işgörenin örgüte karşı olumlu normatif yönelimler içermesidir. Kontrol bağlılığının ortaya çıkması işgörenin örgütün amaç, değer, norm ve beklentilerinin olumlu davranışlar için kendisine önemli bir rehber olarak inanması durumunda meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 31). Bundan dolayı kontrol bağlılığı işgören örgütün normlarını özümseyip, benimseyerek örgütün istediği ve beklediği davranışları göstermesi, liderlerine, yöneticilerine ve otoriteye itaat etmesi, örgütün belirlediği kurallara uymasındır. İşgören örgütün beklentileri ile kendisinin sahip olduğu değerlerle uyum içinde olduğuna inanmasından yani herhangi bir zorlama ve baskı olmamasından dolayı yapmaktadır (Bakan, 2018, s. 85).

Ortaya konulan bu üç farklı bağlılık türünün sonuçları da birbirinden farklı etki oluşturacağından bahsetmek mümkündür. Örgütlerde devama yönelik bağlılık türünün yüksek olması durumunda işgörenlerin örgütten ayrılma niyetleri daha düşüktür başka bir ifade ile örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığın yüksek olduğu örgütler örgüte dışarıdan gelebilecek tehditlere karşın örgütün savunma gücü daha yüksek olacaktır. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde örgütün sahip olduğu değerler ve normlara işgörenlerin kabul etme, benimseme ve uyma gücü daha yüksek olacaktır (Hüseyinlioğlu, 2010, s. 75).

**C) O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı**, işgörenin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün sahip olduğu değerlerine olan inancını kapsayan, örgüt ile işgören arasında oluşan psikolojik bağa dayandırmaktadır. Örgütsel bağlılığı üç boyut olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde ele almaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493).

*Uyum*, örgütün belirlediği ve istediği tutum ve davranışların sergilenmesi sonucu işgörenin örgüt içerisinde ödülleri elde edebilmek amacıyla ortaya koydukları davranışlardır. Uyum bağlılığında ödüllerin çekiciliği, cezaların iticiliği söz konusudur (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 492). Tutumlar ve davranışlar ücret, terfi ve ikramiye gibi belirli ödülleri kazanmak için uyum ortaya çıkar (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 305). İşgören sergilediği davranışlar sonucunda örgütten beklentilerinin karşılandığını veya karşılanacağını algılaması örgütte kalmasına neden olacaktır.

*Özdeşleşme*, işgören ile örgüt arasında psikolojik bağın oluşması ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İş görenlerin örgütlerine olan bağlılığı örgütün sahip olduğu amaç, hedef, vizyon, değer ve tutumları ile özdeşleşmesiyle meydana gelebilir. İşgörenin örgütle olan bağı, grup içerisinde tatminkar ilişkiler oluşturma ve devam ettirme amacındadır. Bunun sonucunda işgören örgütü ile gurur duymakta, örgütsel amaç ve değerlerini benimseyip saygı duymaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Özdeşleşme bağlılığı, işgörenin örgütün değerlerini kendi değeri görüp bunlara uygun tutum ve davranışlar sergilemektedir (Pinder, 1997, s. 265). İşgörenler tutum ve davranışlarını bireysel doyuma ulaşmak, kendilerini ifade etmek için şekillendirmekte ve örgütsel bağlılık hissetmektedir (Gül, 2014, s. 43).

*İçselleştirme*, birey ve örgüt arasındaki değerlerin uyumuna bağlıdır. İçselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi değerleri ile uyumlu ve teşvik edici şekilde ahenkli bulmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Böylece kendi değerleri ile tutarlı davranışlar sergilemiş olacaklarını düşünen işgörenler örgütlerine kendilerini adamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991, 75-76). İşgörenler, örgütün değerlerini içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve değerlerine karşı nasıl hareket edeceğini ve davranacağını kendiliğinden yerine getirme ihtiyacı duyar. Bununla beraber işgören gelecekte ortaya çıkabilecek olan değişimleri daha kolay benimseyerek, değişimin önemli olduğu küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu vasıtasıyla örgütsel bağlılığı sağlamak daha önemlidir (Bakan, 2018, s. 88).

İçselleştirme boyutu, örgütsel bağlılık açısından en güçlü olanıdır. Bununla beraber uyum boyutunda bağlılık zayıftır. Örgütün vereceği ödül ve cezalara göre daha kolay değişiklik gösterir. Özdeşleşme boyutu ise yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılık vardır.



**D) Penley ve Gould'un yaklaşımı,** Etzioni'nin yaklaşımından yola çıkarak örgütsel bağlılığın farklı etkenlerle etkileşim halinde olduğunu, Etzioni'nin ifade ettiği örgütsel bağlılık yaklaşımının aksine üç bağlılık türünün de örgütlerde bir arada bulunmasının mümkün olabileceğini ifade etmektedirler (Penley ve Gould, 1988, s. 52). Penley ve Gould örgütsel bağlılığı, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyutta ele almışlardır.

*Ahlaki bağlılık,* işgören ile örgütün özdeşleşmesinin sonucu olarak örgütün amaç, değer ve normlarını kabul etmesi, kendini örgüte adayarak örgütsel başarının elde edilmesinde sorumluluk duygusu içerisinde örgütü gönüllü olarak desteklemesidir (Gül, 2002, s. 44). İşgören, örgüt amaçlarını benimsemesi bu amaçlara ulaşmak için en yüksek performans sergilemeyi, sahip olduğu görevleri isteyerek ve severek gerçekleştirmeyi sorumluluk olarak kabul etmektedir. Bundan dolayı ahlaki bağlılık, duygusal içerikli işgören ile örgüt arasında gerçekleşen bir bağdır (Bakan, 2018, s. 89). Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın sağlanması ve sürekliliği için en değerli olan bağlılıktır. Ayrıca örgütlerin kurumsallaşma hedeflerine ulaşmasını sağlamada kolaylaştırıcı bir yöntem olarak da düşünülebilir (Şahin, 2014, s. 59).

*Çıkarıcı bağlılık,* örgütsel bağlılığın araçsal halini yansıtır. Örgüt belirli ödüllere ulaşmak için araçtır. İşgörenin örgüt üyeliğini devam ettirme nedeni bu ödüllere ulaşma arzusudur (Penley ve Gould, 1988, s. 43). Çıkarıcı bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için emeklerinin sonucunda örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödül, teşvik, prim gibi maddi kazanımlara bağlı olarak hissettikleri duygudur (Saldamlı, 2009, s. 18).

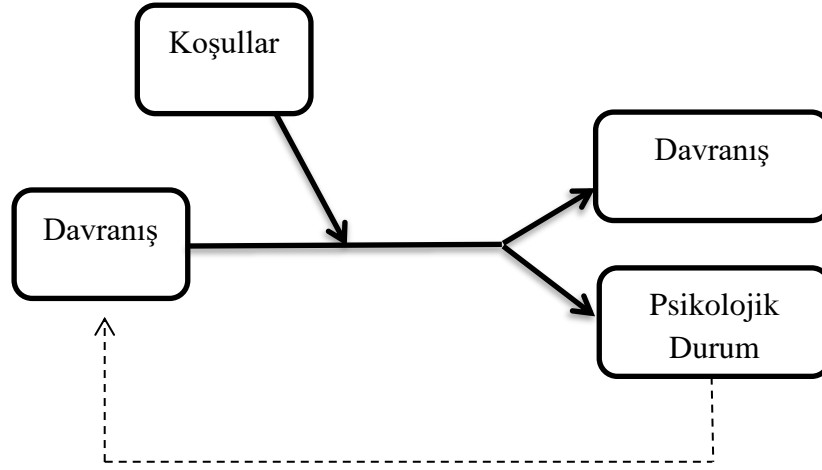
*Yabancılaştırıcı bağlılık,* işgörenin örgüt üzerinde herhangi bir etkisinin ve kontrolünün olmadığı, örgütünden başka alternatif iş imkanlarının olmadığını düşündüklerinde meydana gelmektedir. İşgören örgüt içerisinde ve dışarısında bütün faktörleri kontrol altına alamadığından örgütteki geleceği ile ilgili öngörülerde bulunamamakta, bu durum kontrol eksikliği duygusuyla tutum ve davranışlarına yön vermektedir (Penley ve Gould, 1988, s. 48-49). Bütün bu duygular işgörende, örgütte sıkışıp kaldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Gül, 2002, s. 44).

Çıkarıcı bağlılıkla yabancılaştırıcı bağlılık arasında örgütsel bağlılığın oluşmasında ortaya çıkacak sonuç arasında farklılık bulunmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta

işgören ortaya koymuş olduğu çaba ve gayret sonucunda beklediği ödülü elde ederse, örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir. Buna karşın, yabancılaştırıcı bağlılıkta işgören örgüt için ortaya koyduğu katkının sonucunda herhangi bir ödül alamamasına rağmen yine de kendisine verilen ödülü başka iş fırsatlarının olmaması sebebiyle kabul etmekte, bu ödülü kaçırmamak için örgüte bağlanmaya ihtiyaç duymaktadır (Bakan, 2018, s. 90).

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşın, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin sahip olduğu geçmiş deneyimleri ve örgütlerine uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine karşı bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Gül, 2002, s. 47; İnce ve Gül, 2005, s. 48). Davranışsal bağlılık, işgören ile örgütü arasında karşılıklı olarak çıkar ilişkisine dayanan, bunun sonucunda işgörenin elde ettiği olumlu kazanımlar sonucunda örgütte kalmaya istekli olma, işe devamsızlık yapmama, kurallara uyma ve örgütten ayrılmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir (Mowday vd., 1982, s. 25; Bakan, 2018, s. 91; Ayden ve Özkan, 2014, s. 156). Davranışsal bağlılık, işgörenin ortaya koymuş olduğu tutum, eylem ve davranışları sonucunda bireysel olarak kendini örgütte devam etmeye zorunlu hissetmesi ve bu eylem ve davranışlara psikolojik olarak bağlanma sürecidir (Kline ve Peters, 1991, s. 194).

Davranışsal bağlılık gösteren işgörenlerin bağlılıkları, örgütlerinden ziyade örgüt içerisinde ortaya koydukları birtakım davranış veya faaliyete bağlanmaktadır (Liou ve Nyhan, 1994, s. 101). Örneğin; işgören belirli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve belirli bir zaman sonra bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe ortaya koyduğu davranışa uygun tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma ihtimalini yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 62). Davranışsal bağlılık süresi Şekil 11’de özetlenmiştir.



**Kaynak:** Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 64

**Şekil 11.** Davranışsal Yaklaşım Perspektifi

Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımına yer verilmektedir.

**A) Becker'in Yan Bahis yaklaşımı,** Becker'in (1960) geliştirdiği yan bahis kuramına göre, işgörenlerin örgütlerde tutarlı davranışlar sergilemesi ve bu davranışları devam ettirmelerinin nedenlerini yan bahisle açıklamaktadır. Becker bağlılığı, işgörenin önündeki birçok alternatiften amacına en fazla fayda sağladığına inandığı faaliyet ile kendisini bütünleştirmesi olarak ifade etmiştir (Becker, 1960, s. 33). Bu yaklaşıma göre işgörenlerin örgüte olan bağlılığını belirleyen örgüte yapmış oldukları yatırımların büyüklüğü yani emek, çaba, zaman, statü, aldığı ödüller, ek gelirler belirler. Devamlılık bağlılığı yüksek olan işgörenler sahip oldukları maddi imkanlardan veya diğer kayıplardan kaçınmak, algılanan iş imkanlarının azlığı sebebiyle örgütte devamlılığı zorunlu olarak görmektedirler. İş görenlerin örgütte geçirdiği zaman içerisinde ortaya koyduğu emek, çaba, zaman, elde ettiği para, sahip olduğu statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazlaysa, örgütten ayrıldığı zaman ayrılması sonucunda oluşacak maliyetler o denli fazla olmakta, bu durumda işgörenin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 92).

Becker, işgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan dört yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Becker, 1960, s. 32-42; İlsev, 1997, s. 31-34; Gündoğan, 2009, s. 56; Bakan, 2018, s. 94-96):

*Toplumsal beklentiler*, işgören içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin sonucunda sosyal ve manevi baskı ve yaptırımları sebebiyle davranışlarını etkileyen, sınırlayan birtakım yan bahislere girebilir. Örneğin sürekli olarak iş değiştiren bir işgören toplumsal çevre tarafından güvenilmez, işini gerektiği gibi yapmayan biri olarak görülmek istememesinden dolayı bulunduğu örgütte uzun süre çalışmaktadır. İşgören kendinin güvenilir olduğunu ispat etmek için daha iyi alternatiflerin olduğu iş imkanlarını kabul etmeyerek bahse girmiş olabilir.

*Bürokratik düzenlemeler*, yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Örgütte yer alan bürokratik işleyiş işgörene sağladığı finansal ve finansal olmayan ödüller işgörenin bir bahise girmesine sebep olabilir. İşgören emeklilik aylığı için her ay düzenli olarak aldığı ücretten bir miktar kesinti yapılan miktarı örgütten gerekli koşullar oluşmadan ayrılırsa bu miktarı alamayacaktır. Bu durum işgörenin örgütten ayrılmasına sebep olacak davranışlardan kaçınmasına neden olacaktır.

*Sosyal etkileşimler*, işgören bulunduğu örgüt içerisinde çevresiyle ilişki içindeyken kendisiyle alakalı belirli bir kanaatin oluşmasını sağlamıştır. Oluşan bu kanaatin bozulmaması için gerekli, ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır. Örneğin işgören kendisini örgütte iş arkadaşlarına karşın dürüst ve güvenilir biri olarak göstermişse bu davranışa karşı bir bağlılık geliştirecektir.

*Sosyal roller*, işgörenin içinde bulunduğu sosyal duruma alışması ve uyum sağlamasından dolayı bir yan bahise girmiş olabilir. İşgören içinde bulunduğu sosyal role o kadar alışmıştır ki başka bir role sahip olması kendisi açısından önem arz etse bile bulunduğu rolden çıkamamaktadır.

Özet olarak Becker (1960) yaptığı çalışmada bağlılığın işgörenlerin geçmişte elde ettiği deneyimler sonucunda ortaya çıkan ve yan bahis olarak ifade ettiği sosyal ve ekonomik çıkarlarını örgütlerinden ayrılmaları durumunda kaybedeceklerini, bu durumda işgörenlerde örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracığına dayandırmaktadır. Yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımların işgörenlerin örgütte kalma süreleri arttıkça artış göstereceği, örgütte geçirilen süre ile elde edilecek olan yatırımların doğru orantılı olarak gelişmesi örgütsel bağlılığı etkileyecektir.

**B) Salancik'in yaklaşımı**, Becker'in yaklaşımından farklı olarak işgörenin örgütten ayrılmanın maliyetleri algılamasının aksine psikolojik olarak örgüte

bağlanmakta ve bağıllık davranışın göstermektedir. Salancik'e (1977) göre, işgörenin bir davranışa bağlanması bireysel iradesi ile yapmış olduğu seçime dayanmakta ve ortaya koyduğu davranışları sonucunda ortaya çıkan durumda kendisini motive etmektedir. Salancik'in yaklaşımı işgörenin ortaya koyduğu tutumlar ile davranışlar arasındaki ahenk'e yani uyuma dayanmaktadır. Tutum ve davranışlar arasında uyum kaybolduğu zaman işgören strese ve gerilime girecektir. Aksine tutum ve davranışlar arasındaki uyum oluştuğunda bağıllık meydana gelecektir (O'Reilly ve Caldwell, 1981, s. 560; İnce ve Gül, 2005, s. 53).

İşgörenlerin her davranışa aynı biçimde bağlanması mümkün değildir. Davranışa olan bağıllığı etkileyen özellikler şunlardır (Kline ve Peters, 1991, s. 194):

*İrade*, bir davranış dışarıdan herhangi bir müdahale olmadan gönüllü olarak sergileniyorsa işgören yaptığı davranış ve sonuçlardan bireysel olarak kendisini sorumlu tutacaktır. Dışarıdan gelen baskı sonucu olumsuz tepki meydana getirecekken, içten gelen irade davranışa karşı gönüllü bağıllık oluşturacaktır (Bakan, 2018, s. 98). Yani algılanan irade yüksek ise işgören sergilemiş olduğu davranışlardan kendisini daha fazla sorumlu hissedecekken; irade düşük ise ortaya konulan davranış ile tutarlı şekilde davranışlar sergileyerek yapılan seçimi haklı çıkarmaya çalışacaktır.

*Geri alınabilirlik*, ortaya konulan bazı davranış ve eylemlerin sonu hoş gitse de gitmese de geri alınmaz. Bu durum, değiştirilmesi veya iptal edilmesi mümkün olmayan davranışlara karşı bağıllık güçlü olacaktır. Başka bir ifade ile ortaya konulan bir davranışın geri alınması yüksek maliyetlere neden olarsa tercih edilen davranışın devam ettirilmesine yönelik bağıllık yüksek seviyede olmaktadır (Kline ve Peters, 1991, s. 195).

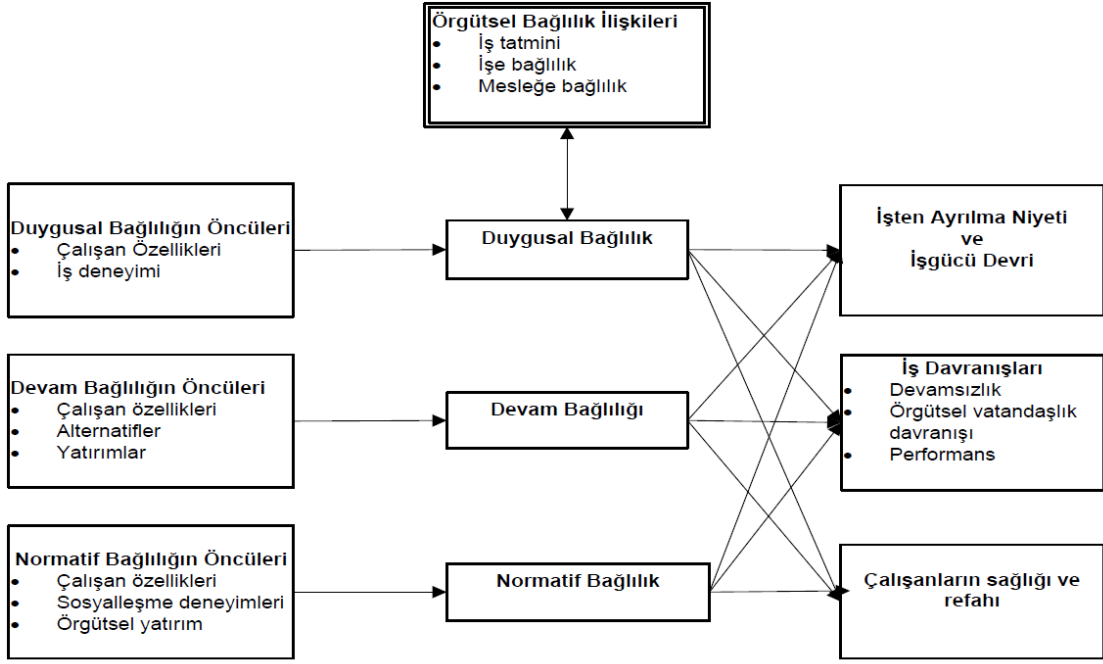
*Açıklık – Görülebilirlik*, işgörenin gerçekleştirdiği davranışlarının başkalarının görüldüğü ve anlaşıldığı algısını ifade etmektedir. İşgörenin ortaya koyduğu davranış aile bireyleri, çalışma arkadaşları, meslektaşları tarafından açıkça görülmekte olup, işgören yaptığı bu davranışlarının sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir (Kline ve Peters, 1991, s. 195). Yaptıkları davranışlarının başkaları tarafından görüldüğünü kavrayan işgören tutarlı davranışlar sergileyerek örgütüne karşı daha fazla bağıllık gösterecektir (Turhan, 2015, s. 55).

Hem Becker hem de Salancik örgütsel bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak incelemektedir. Becker'in yaklaşımında işgören göstermiş olduğu davranışlardan vazgeçmesi halinde yatırımlarından yoksun kalacağını bilerek davranışlarını sürdürmesi gerektiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise bağlılığın oluşması için işgören ile örgütü arasında psikolojik durumun etkisiyle davranışı sürdürme isteğinin olması gerekmektedir.

#### **3.4.1. Meyer ve Allen Yaklaşımı**

Araştırma kapsamında Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçekten yararlanıldığı için bu yaklaşımın ayrı bir başlıkta ele alınması uygun görülmüştür. Tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde yer alan Meyer ve Allen yaklaşımı, 1984 yılında geliştirilen ilk modelde iki boyut (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) yer almakta iken 1990 yılında araştırmacılar tarafından geliştirilen yeni modele temeli Wiener ve Vardi (1980)'nin çalışmalarına dayanan normatif bağlılık boyutu eklenerek üç boyutlu bir model haline gelmiştir.

Meyer ve Allen duygusal, devam ve normatif bağlılığı “örgütsel bağlılık türü” olarak değil “örgütsel bağlılık bileşenleri (boyutları)” olarak kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Güçlü, 2006, s. 17; Meşe, 2007, s. 249). Başka bir ifadeyle Meyer ve Allen, bu üç kavramı bağlılık çeşidinden çok bağlılığın bileşenleri olarak ele alınmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Bu üç bağlılığı işgörenin aynı anda ama farklı derecelerde hissedebileceği anlamına gelmektedir. Kurulan bağın yapısının farklı olması etkilerinin de farklı olacağını göstermektedir. Örneğin güçlü duygusal bağına sahip işgörenler örgütte istekleri doğrultusunda kalırlar, yüksek devam bağlılığına sahip olanlar örgütte ihtiyaçları olduğu için kalırlar ve yüksek normatif bağlılığa sahip olan işgörenler kalmaları gerektiğini hissettikleri için kalırlar. Yani işgörenler bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde tecrübe edebilirler (Erdoğan, 2015, s. 113). Şekil 12'de örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli yer almaktadır (Meyer vd., 2002, s. 22):



**Kaynak:** Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & 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.

**Şekil 12.** Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.

Şekil 12'de görüleceği üzere örgütsel bağlılık üç boyut olarak; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak, bu bağlılığın sebep ve sonuçlarının her bir boyut için ayrı ayrı ele alınarak aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

*Duygusal bağlılık*, işgörenlerin örgüt hedef, amaç ve değerlerine olan güçlü inancını ve bireysel yaklaşımını yani işgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgütle arasında güçlü duygusal bir bağ hissetmesi ve örgüte katılması durumunu ifade etmektedir. Örgütüne duygusal olarak bağlanan işgörenler kendi istekleri doğrultusunda örgütlerinde kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991, s. 64). Duygusal bağlılık, işgörenin örgütün hedeflerini özümsemesi, örgütle ilgili ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi ve örgüte duygusal açıdan bağlanmasıyla gelişir. Duygusal bağlılıkta işgörenler örgütün bir parçası durumunda olup, örgütün varlığı kendileri için bir anlam ve önem arz etmektedir (Boylu vd., 2007, s. 58). Duygusal bağlılık, işgöreni örgüte duygusal açıdan bağlayan bağlı bulunduğu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmasını sağlayan, işgörenin ve örgütün sahip olduğu değerler arasındaki uzlaşmadan meydana gelmektedir (Wiener, 1982, s. 423).

İşgörenin iş çevresine karşılık verdiği duygusal tepkileri kapsayan duygusal bağlılık, işgörenlerin iş arkadaşlarıyla iyi vakit geçirmeleri, işlerini severek ve özenle yapmaları, mesleklerinden tatmin olmaları ve takım ruhu bilincine sahip olarak hedeflere ulaşmalarıyla ilgilidir (Balay, 2000, s. 73). Yüksek duygusal bağlılığa sahip işgörenler, ekonomik ve maddi çıkarları göz ardı ederek örgütün sahip olduğu değer, yargılar ve kültürü uygun buldukları ve örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı benimsedikleri için örgütlerinde kalmak isterler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup örgütün başarı veya başarısızlığını kendi başarı veya başarısızlığı gibi kabullenmektedir. Bu nedenle örgütler işgörenlerinin sahip olmasını istediği ve arzu ettikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Kang vd., 2004, s. 204; Gündoğan 2009, s. 49).

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığın geliştirilmesinde etkili olan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Örgüt, işgörenlerin heyecan duyacağı ve cazibe uyandıran işler verdiği zaman işgörenlerin duygusal bağlılığı artar,
- Örgüt işgörenlerin örgüt içerisindeki rol ve görevlerini açık ve net bir biçimde belirttiği zaman duygusal bağlılık artar,
- Örgüt, işgörenlerin gerçekleştirecekleri görevlere ilişkin görev ve sorumluluklarının örgütün belirlediği hangi amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine hizmet ettiğini açıkladığında işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri artar.

Örgütte mevcut olan çalışma ortamının uyum içinde olması ve işgörenlerin fikir ve düşüncelerinin örgütsel süreçlerde değerli görülüp dikkate alınması duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.

*Devam bağlılığı*, işgörenin sahip olduğu işinden elde ettiği veya edeceği maaş, prim, sigorta, emeklilik hakları, elde edilen gelirden pay alma gibi imkan ve olanaklardan vazgeçme maliyetinin bilincinde olması veya iş olanaklarının sınırlı ve kısıtlı olması gibi nedenlerden dolayı örgütünde kalarak devam etmesi durumudur. Başka bir ifadeyle örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarını göz önüne alması ve kendisini zorunlu olarak çalışmaya devam etmesi durumudur (Gautam, Dick ve Wagner, 2001, s. 240). İşgörenler örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi yani örgütte geçirdiği süre içerisinde harcadığı emek, zaman, çaba ile



kazandığı statü, saygınlık ve para gibi kazanımların ayrılması durumunda kaybolacağı düşüncesi bağlılığın oluşmasında etkilidir (Obeng ve Ugboro, 2003, s. 84).

İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasında çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bunlar (Allen ve Meyer, 1990, s. 9);

- *Yetenekler*: İşgörenlerin buldukları örgütlerde elde etmiş oldukları yetenek ve tecrübelerinin başka bir örgütte bu yetkinliklerinin ne kadar fayda sağlayabileceği endişesi,
- *Eğitim*: İşgörenlerin aldıkları eğitimin, bulunduğu örgüt ve aynı benzeri örgütler dışında onlara ne kadar fayda getireceği düşüncesi,
- *Yer değiştirmek*: İşgörenlerin mevcut örgütlerinden ayrılmaları durumunda başka bir yerleşim yerinde yaşamayı tercih etmemeleri
- *Bireysel yatırım*: İşgörenlerin zamanlarının ve çabalarının büyük bir bölümünü bulunduğu örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- *Emeklilik primi*: İşgörenlerin bulunduğu örgütte ayrılması sonucunda elde edeceği emeklilik parasını kaybetme olasılığı
- *Seçenekler*: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu makam ve mevkiinin daha iyi olanak ve şartlarda başka bir yerde bulma sıkıntısı yaşayabilme fikri.

Devam bağlılığın işgörenlerin performans, işe geç kalma, personel devir oranında artış gibi olumsuz etki oluşturacağı ileri sürülmektedir (Şahin, 2014, s. 54). Çünkü işgörenlerin örgütte kalmalarının nedeni örgüt içerisinde elde ettiği kazanımların kaybolması ve örgüte yapmış oldukları yatırımların kaybetme olgusuna dayanmaktadır. Devam bağlılığına sahip bir işgören örgütün sahip olduğu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgüte sunmak ve ortaya koymak zorunda olduğu işin gereklerinin üzerinde herhangi bir katkı sunma çabası içerisine girmemekte buda örgütün ilerleme ve rekabet elde etme avantajını ortadan kaldırmaktadır.

*Normatif bağlılık*, işgörenlerin ahlaki ve sorumluluk bilinciyle kendilerini zorunlu hissetmeleri nedeniyle örgütte kalmaya devam etmeleridir. Bu bağlılığa sahip işgörenler, örgütleri için en iyisi neyse onu yapma duygusuyla hareket etmekte ve örgütüne karşı sadakat göstererek uygun davranış sergilemektedir. Normatif bağlılık,

çıkart ilişkisine dayalı bir durumdan değil işğörenin örgütlerine karşı duyduğu sorumluluk ve yükümlülüğe inanmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü işğörenler örgüte karşı bağlılığın önemli olduğuna inanarak kendileri için zorunluluk olduğunu düşünmelerindedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).

İşğörenin örgütüne olan bağlılığı bir görev ve sorumluluk bilincinde ve bunu yapmanın olduğunu düşünmesi sonucu ortaya çıkan normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığından ayrılır. Duygusal bağlılığı gönüllü, isteğe bağlı bir durum olarak ele almak mümkünken normatif bağlılığı etik bir zorunluluk açısından, bir değer yargısı ve sorumluluk bilincini kapsadığını kabul etmek gerekir (Allen, 2003, s. 513).

Meyer ve Allen (1997) İKY uygulamasının başka mekanizmaları da harekete geçirerek duygusal, devam ve normatif bağlılığı nasıl etkilediğini Şekil 13'te yer alan modele göre açıklamışlardır (Meyer ve Allen, 1997, s. 67).



**Kaynak:** Meyer, J. P. ve Allen, J.N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE, Thousand Oaks, Ca, 69.

**Şekil 13.** İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli.

Şekil 13'te yer alan modele göre örgüt tarafından uygulanan işğören bulma ve işe alma, eğitim, performans değerlendirme ve terfi, ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları işğören de oluşturacağı farklı algılamalar örgütsel bağlılık türlerini şu şekilde etkileyebilir (Bakan, 2018, s. 115-117):

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerde örgütün kendilerine değer verdiği algısını oluşturması işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarında olumlu yönde etkileyecektir

- İKY uygulamaları sonucunda işgören örgüt içerisinde elde ettiği maddi ve manevi kazanımlar örgütten ayrılması durumunda başka örgütte elde edemeyecekse, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını farkında olacak ve örgütüne olan devam bağlılığı artacaktır. Başka bir ifade ile işgören başka örgütte aynı özlük haklarını elde edemeyeceğinin bilincinde olacağından devam bağlılığı güç kazanmış olacaktır

- İKY uygulamaları sonucunda işgörenler örgütleri tarafından kendilerine yatırımlar yaptıklarını algılaması, bu yatırımın karşılığını örgüte ödeyebilmek için örgüte olan normatif bağlılık duygusuna sahip olabilirler. Yani işgören örgüte bir maliyetinin olduğunu bilerek bu maliyete karşılık gelecek zaman içerisinde örgütünde çalışmayı sorumluluk görmesi sonucunda normatif bağlılığı güçlenmiş olabilecektir.

### **3.5. Örgütsel Bağlılığın İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlişkisi**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütlerin mevcut işgörenler ve örgüte yeni katılacak olan işgörelere karşı örgütün gelişimi, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamları vb. birçok amacın gerçekleşmesinde uygulanan en önemli araçlardandır.

Örgütler yetenekli ve gerekli yetkinliğe sahip işgücünü örgüte çekmek ve mevcut işgörenleri de örgütte tutmak arzusu içindedirler. İKY uygulamaları da işgörenlerin etkili, etkin ve verimli bir şekilde işlerini yapmalarını sağlamak, çalışma ortamının kalite ve performans seviyesini yükseltmek amacıyla işgörelere yatırım yapmayı amaçlar. Yapılan bu yatırım sonucunda işgörenin performansını etkilediği, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı yapılan birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Mutlu, 2016, s. 45).

İnsan kaynakları uygulamalarında olan işe alma ve yerleştirme örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli faktörlerden biri olarak gösterilmektedir (McGunningle ve Jameson, 2000, s. 407). İş görenlerin seçim sürecinde iletişim de buldukları kişilerin davranışları örgüte işe alındıktan sonra karşılaşılabilecek davranışlarla aynı olacağı inancı oluşmaktadır. Bu durum oluşan ilk izlenimin sonraki tutum ve

davranışları etkileyeceğini işgörenlerin ilerde örgütsel bağlılık seviyelerini şekillendirebildiğini göstermektedir (Caldwell vd., 1990, s. 246). Ayrıca işe alma ve yerleştirme sürecinde yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlarının da önemli olduğu görülmüştür. İşgörenler işe girmeden önce ve işe başladıktan sonra yöneticilerin yeni gelenlere karşı tutum ve davranışı da bağlılığı etkilemektedir (Uysal, 2005, s. 134). İşe alım sürecinde örgüt içinde işgörenlerin haberdar edildiği ve teminin bu yolla sağlandığı örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılığı artmaktadır (Erarslan vd., 2013, s. 18).

Yapılan birçok araştırmada eğitim uygulamaları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür (Haznedar, 2006, s. 136; Kaygısız, 2014, s. 83). Maurer ve Tarulliye göre, örgütler eğitim faaliyetlerine önem vermeleri belirledikleri eğitim politikaları, planları ve düzenleri ile işgörenlerin eğitim faaliyetlerinden eşit şekilde yararlanmaları örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığı arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007, s. 616). Eğitim faaliyetine katılan işgörenler, örgütlerinin kendilerini değerli buldukları düşünerek duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Alınan eğitim, işgörene örgüt içerisinde bir takım fırsatlar (statü, maddi avantaj gibi) sunmasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığının olmadığı algısı devam bağlılığının gelişmesine neden olmaktadır. Yapılan eğitim harcamalarının veya elde ettikleri yeni bilgi, beceri ve yetkinliklerin farkında olan işgörenler, bunun karşılığını ödeyebilecekleri kadar zamanını örgütte geçirmeye kendisine bir yükümlülük göyerek normatif bağlılık hissetmektedirler (Meyer ve Allen, 1997, s. 69).

Örgütler tarafından sağlanan eğitim faaliyetleri işgörenlerin psikolojileri üzerinde etkili olmaktadır. İşgören kendisine uygun eğitim fırsatları sağlandığını düşündüğünde örgütü için değerli olduğunu, sahip olduğu yetkinliklerini daha da arttırmak için çaba sarf ettiğinin hissederek örgütüne karşı daha fazla bağlılık sergilemektedir (Chang, 1999, s. 1262). İş görenlerin, örgütlerindeki eğitim faaliyetiyle ilgili algıları onların işten ayrılma niyetlerini azalttığı gibi örgütlerine olan bağlılıklarını da arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007, s. 626). İş görenlerin örgütleri tarafından verilen eğitim faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan hislerin bağlılığa dönüşmesi için insan kaynakları uygulamalarına karşı olumlu bir tutum içerisinde olmaları gerekmektedir (Sung ve Choi, 2011, s. 12).

Performans değerlendirme hem örgüt hem de işğören açısından önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır. Örgütler rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, rekabete arttırmak, örgütsel gelişimi sağlamak için ortaya konulan faaliyet ve uygulamaların amaçlanan hedefleri ne derecede sağladığını görmek amacıyla performans değerlendirme sistemini benimsemektedirler. İşğören açısından bakıldığında ise yaptığı iş ve görev ile alakalı geri bildirim almak, gelişim ihtiyacının tespit edilmesi, geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi açısından işğören için önemli bir kaynaktır. İşğörenler, performans değerlendirmenin nasıl ve ne şekilde yapılacağını, kriterlerin neler olduğu hakkında bilgi sahibi olduklarında örgütsel bağlılıklarının özellikle duygusal bağlılıklarının artacağını göstermektedir (Akbiyık, 2012, s. 105).

Biber (2006)'e göre örgütler etkin bir performans sistemi kullanarak performans üzerinde örgüte katkı sağlayacak olumlu etkiler oluşturabilirler. Performansların etkili şekilde değerlendirilmesi işğören motivasyon ve verimliliği arttırarak, işğören devir hızını düşürecektir. Bu uygulama ile örgütsel bağlılık ve iş tatminini arttıracaktır. Bütün olarak İKY performansını arttırmak isteyen işğörenler, etkin performans değerlendirme sistemi kurmak ve yürütülmesini sağlamak zorundadır.

Kariyer, işğörenin sahip olduğu yetkinlik ve yaptığı işle alakalı olarak bulunduğu örgüt içerisinde ilerlemesidir. Kariyer bireyler açısından önemli olmakla beraber örgüt açısından da bir değer oluşturmaktadır. Her işğören yaptığı işle ilgili terfi ve yükselme olanaklarını net olarak, açık bir şekilde ve kesin olarak bilmek ister. Bunun yapılması örgütün işğörenlerini düşündüğü ve onlara sahip çıktığını gösterir. Örgütler oluşturdukları kariyer yönetimi sistemi ile işğörenlerin örgütüne güvenmesini ve elde edilen bu güven sayesinde işğörenlerin örgüte bağlılık duymasını sağlar. Bundan dolayı örgütler işğörenleriyle ilgili kapsamlı, detaylı, adil, şeffaf ve açık bir kariyer yönetimi ve planlaması yapmaları gerekir (Mutlu, 2016, s. 49).

Yapılan çalışmalarda örgütlerde kariyer fırsatlarının sunulması örgütsel bağlılığı yükselteceği belirtilmektedir. Bu durum, işğörenlerde kendilerini desteklediği algısı meydana getirdiği için duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Çünkü bu işğörenler üzerinde gelecek kaygıları ortadan kaldırarak daha fazla motive olmalarını sağlamaktadır (Chang, 1999, s. 1262). Örgüt içerisindeki kariyer fırsatlarına ve gelişim aktivitelerine ilişkin algıların örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli

belirleyici oldukları, kariyer fırsatların sunulduğu ve işgörenlerin bununla ilgili bilgi verildiği örgütlerdeki işgörenlerin bağlılıkları diğer işgörelere oranla yüksek çıkmaktadır (Sturges vd., 2002, s. 733; Lamba ve Chouldhary, 2013, s. 417).

İnsan kaynakları uygulamaları açısından ücret hem örgüt hem de işgörenlerin üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Ücret, işgörenlerin yaşamlarını devam ettirebilmek, sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak açısından ortaya koydukları emek ve çabanın sonucunda elde ettiği bir kazanımdır. Örgüt açısından ise ücret, belirli bir maliyet unsuru olarak görülmekle birlikte nitelikli ve yetkin işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak veya örgüte çekmek, belirlenen amaç ve hedeflerin oluşması için önemli bir araçtır.

Örgütsel bağlılığı sağlamada ücret önemli bir motivasyon aracıdır. İşgörenin aldığı ücret, herhangi bir örgütte çalışmayı tercih etme, o örgütte devam etme ve yüksek motivasyonla devamı açısından alınan ücret düzeyi ile yakından bağlantılıdır (Mühlau ve Lindenberg, 2003, s. 385). Devam bağlılığı açısından bakıldığında işgören fayda-maliyet analizi yaparak aldığı ücretin yüksek olması, elde ettiği kazanımların kaybını göz önüne alamaması ve işten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi işgörenin örgütte çalışmaya ve bağlanmasına neden olmaktadır (Akbiyık, 2012, s. 107). Bununla beraber örgütlerde ücret belirlenirken sadece verilen miktarın yüksek olması değil ayrıca örgüt içi ve dışıyla kıyaslandığında adil bir yaklaşım gerekmektedir (Toy Aray, 2008, s. 15). Ücretin örgüt içerisinde adil ve eşit biçimde belirlenmediği ve aynı işi yapan örgüt dışındaki işgörenlerle rekabet edilebilir düzeyde olmadığı durumlarda işgören hayal kırıklığına uğrar ve örgüte olan bağlılığı azalır (Maxwell ve Steele, 2003, s. 363).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK ALGILARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği) örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve iş tatmini (genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin) üzerinde etkisinin belirlenmesidir.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz rekabet koşulları içerisinde örgütler ve kurumlar sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmanın hayati bir öneme sahip olduğunun bilincindedirler. Örgütler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla sahip oldukları ürünleri, kullandıkları teknolojiyi, pazar paylarını sürekli geliştirmek ve büyütmek için yoğun çaba içerisindedirler. Teknolojinin örgütlere sağladığı avantajlar onların gelişmesine ve büyümesine önemli katkıları sunmaktadır. Fakat örgütler sahip oldukları kaynakların rakipleri tarafından elde edilmesinin günümüz dünyasında oldukça mümkün olduğunu da bilmektedirler. Ama örgütler taklit edilemeyen, edilmesinin oldukça güç olduğu başka bir ifadeyle sahip olduğu en değerli ve en kıymetli kaynağının insan kaynağı olduğunu ve bunun rakiplerine karşı önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamada etkili ve verimli bir güç olduğunun farkındadırlar. Bu durum insan kaynakları yönetimi uygulamalarının öneminin gün geçtikçe artmasına neden olmaktadır.

Örgütler insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçmişten daha fazla önem vermektedir. Ortaya konulan insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün sahip

olduğu amaç ve hedefleri ile bütünlük sağlayarak örgütlerin büyüme ve gelişmesine neden olmaktadır. İKY uygulamaları ile işgörenlerin sahip olduğu yeterlilik ve yetkinliklerinin artırılması, örgütsel bütünlüğün sağlanması varsa eksikliklerin belirlenerek bunların ortadan kaldırılması gibi birçok amaç gerçekleştirilmektedir. Örgütler sahip olduğu işgörenlerinin insan kaynakları uygulamaları ile bilgilerini ve becerilerini yani yetkinliklerini geliştirip yaptıkları işlerden doyum elde etmelerini sağlamak ayrıca örgütlere olan bağlılıklarını da arttırmak istemektedirler. Bu alışma kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılığın İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğu ve bu uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesinin örgüte olan bağlılığın gelişmesi açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amaçlarından biri, literatürde ileri sürülen bu varsayımın hizmet sektöründe çalışan işgörenler açısından test edilmesini ve İKY uygulamalarına ilişkin algıların örgüte bağlılığa etkisi üzerindeki rolünü ortaya çıkarılmasını kapsamaktadır. Ayrıca İKY uygulamalarına ilişkin algıların örgütsel bağlılığa etkisinin neler olduğu ortaya konulduktan sonra bu etkinin işgörenler açısından iş tatmininin sağlanması aynı veya farklı seviyede olup olmadığının tespit edilmesi çalışmanın diğer temel amacını oluşturmaktadır.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada elde edilen veriler nicel araştırma yöntemi olan anket formu ile yüz yüze uygulanarak elde edilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde, araştırmacı tarafından oluşturulan geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan 36 maddelik “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği” yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach’ın alfa katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 5’li likert tipi olarak “1= Tamamen Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Görüşüm yok”, “4=Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları



içermektedir. Ölçekten elde edilen yüksek skorlar insan kaynakları yönetimine ilişkin algının yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyebilmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada ölçeğin Gürkan (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 ifade ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Kesinlikle Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Görüşüm yok", "4=Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde farklı cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, örgütsel bağlılığa ilişkin algının yüksek olduğunu göstermektedir.

Dördüncü ve son bölümde işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin derecesini tespit edebilmek amacıyla "Minnesota İş Tatmin Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Araştırma kapsamında 12 soru içsel iş tatmininin ve 8 sorudan oluşan dışsal iş tatmininin ve 20 sorunun toplamıyla ise genel iş tatmininin belirlendiği ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Emre (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan alınarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Memnun Değilim", "2= Memnun Değilim", "3= Kararsızım", "4= Memnunum" ve "5= Çok Memnunum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, çalışanların yüksek derecede iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Günümüz dünyasında artan rekabet koşulları ile birlikte örgütler sahip oldukları varlıklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamada önemi giderek artan bir durum haline gelmiştir. Örgütler sahip oldukları maddi varlıklarının yanı sıra örgütlerinin geleceği için önemli bir değer olan sahip oldukları insan kaynağında verdikleri önemde artmıştır. Örgütler sahip oldukları insan kaynağını elinde tutmak, işgörenlerin sahip oldukları yetkinliklerini geliştirmek, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek, takım ruhunu geliştirmek, örgütsel bağlılıklarını arttırmak, yaptıkları işten tatmin duymalarını sağlamak gibi birçok amaç ve hedefleri insan kaynakları uygulamaları yoluyla sağlamaktadır. Örgütün sahip olduğu kültür, gelişim

durumu, faaliyette bulunduğu sektöre bağlı olarak farklı insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları birbiriyle bağlantılı ve birbirini etkileyen uygulamalar bütünüdür. Örgütler ortaya koymuş oldukları uygulamalar eliyle işgörenlerinin örgüte olan bağlılık duygularını arttırmak ve yaptıkları işlerle ilgili olarak tatminlerini sağlamayı hedeflemektedirler. Bu hedefi sağlamak ve gerçekleştirmek bütün örgütlerin temel beklentisidir. Örgütler açısından bakıldığında personel güçlendirme, performans değerlendirme sistemi, ücret ve ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme uygulamaları kısacası insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünü örgüt amaç ve hedeflerini sağlamak, karlılık seviyesini arttırmak, rakiplerine karşı üstünlük sağlamakla beraber örgütüne bağlı ve işinden tatmin işgörenlere sahip olmaktadır.

Örgütler tarafından ortaya konulan İKY uygulamalarının örgüt açısından maksimum fayda elde etmek amacıyla ortaya koyulmaktadır. Bununla beraber işgörenlerin insan kaynakları uygulamaları sonucu algılarının neler olduğu ve bu algı sonucunda işgörenlerin örgüte olan bakış açısında önem arz etmektedir. Çünkü işgörenler belirli bir takım amaçlar için örgütlerde faaliyetlerine devam etmektedirler. Gelir elde etme temel amacının yanı sıra iyi bir kariyer planına sahip olmak, sosyal birtakım haklardan yararlanmak, toplumda saygı elde etmek gibi amaçlar içindedirler. Hem örgütler insan kaynakları uygulamaları ile hem de işgörenler ortaya koydukları emek ve çaba ile karşılıklı bir takım beklentiler içinde faaliyetlerine devam etmektedirler. Örgüt ile işgörenler arasında ortaya çıkan bu durumun esası sosyal mübadele teorisi ile açıklanabilir. Sosyal mübadele teorisi iki veya daha fazla tarafın karşılıklı olarak belirli bir takım kazançları elde edinmek için motive olmuş davranışlar sergilemesini esas almaktadır (Blau, 1964, s. 91; Bolat vd., 2008, s. 219). İşgörenler örgütleri ile girdikleri mübadele sonucunda yapmış oldukları görevleri ile ilgili olarak örgüte karşı olumlu duygusal tepkimeler verirlerse örgütlerine bağlanmaktadır (Lawler, 2001). Başka bir ifade ile sosyal mübadele, işgören üzerinde duygusal etkiler meydana getirir. İşgörenler kendilerine olumlu duygular meydana getiren birey, takım veya örgütlere bağlanırlar. Sosyal mübadelenin oluşturduğu olumlu duygusal tepkiler işgörenlerin faaliyette bulunduğu örgüte bağlanmasını sağlamaktadır (Lawler vd., 2000, s. 625).

Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde ele alınacak olursa insan kaynakları uygulamaları sonucu işgörenler açısından duyulan tatmin duygusu bakımından örgütlerinin onlara sunmuş olduğu bir fayda anlamına gelebilir. Bu durum işgörenlerin örgütlerine karşın bağlılık geliştirmelerini sağlayarak yapmış oldukları işlerinden tatmin olmalarını sağlayıp örgütlerinden ayrılma isteklerini azaltabilir (Shore vd., 2006, s. 840). Bu bağlamda örgütler ortaya koydukları insan kaynakları uygulamaları ile işgörenlerin tatmin duygularını sağlayarak, iş tatminlerini sağlamayı hedeflemektedirler. Araştırma kapsamında ortaya konulan insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığın artırılmasında ve iş tatminlerinin sağlanmasında hangilerinin etkili olduğunun belirlenmesi amacıyla araştırmanın amacına uygun olarak test edilmek istenen temel iki hipotez ve alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

- H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

- H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

- H3: İşgörenler tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (H3a:iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, H3b:eğitim geliştirme, H3c: personel güçlendirme, H3d:performans değerlendirme, H3e: ücret yönetimi ve ödül sistemi, H3f:işe alma ve yerleştirme, H3g: iş güvenliği) duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

- H4: İşgörenler tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (H4a:iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, H4b:eğitim geliştirme, H4c: personel güçlendirme, H4d:performans değerlendirme, H4e: ücret yönetimi ve ödül sistemi, H4f:işe alma ve yerleştirme, H4g: iş güvenliği) devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

- H5: İşgörenler tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (H5a:iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, H5b:eğitim geliştirme, H5c: personel güçlendirme, H5d:performans değerlendirme, H5e: ücret yönetimi ve ödül sistemi, H5f:işe alma ve yerleştirme, H5g: iş güvenliği) normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

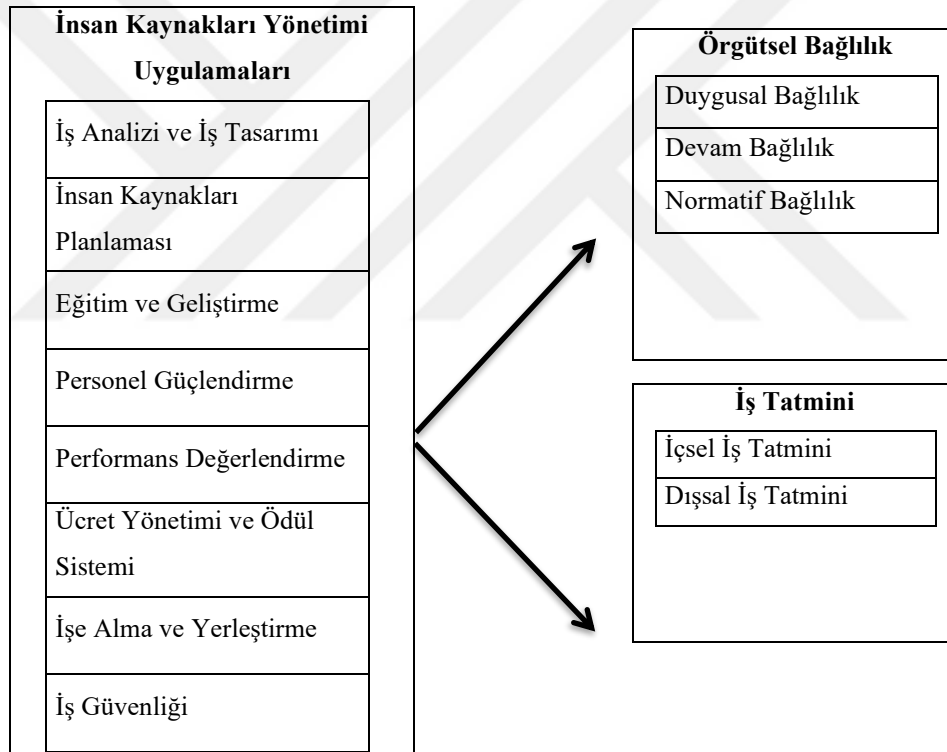
- H6: İşgörenler tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (H6a:iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, H6b:eğitim geliştirme, H6c: personel güçlendirme, H6d:performans değerlendirme, H6e: ücret yönetimi ve ödül

sistemi, H6f:işe alma ve yerleştirme, H6g: iş güvenliği) içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

- H7: İşgörenler tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (H7a:iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, H7b:eğitim geliştirme, H7c: personel güçlendirme, H7d:performans değerlendirme, H7e: ücret yönetimi ve ödül sistemi, H7f:işe alma ve yerleştirme, H7g: iş güvenliği) dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma hipotezleri kapsamında test edilmek istenen ilişkilerin genel olarak gösterildiği araştırma modeli Şekil 14’te sunulmaktadır.



Şekil 14. Araştırma Modeli.

Araştırma modeli, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutları üzerindeki etkisini göstermektedir.

#### 4.6. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırma Konya ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilmiştir. Firma 28 yıl tecrübesi ile Türkiye'nin en önemli perakende

markalarından biri olarak hizmet vermektedir. 1991 yılında faaliyetlerine başlayan ve ulusal bir değer haline gelen firma, perakende sektöründeki başarısını ve kurumsal hedeflerini daha da ileriye taşımak amacıyla 2011 yılında Borsa İstanbul'a girmiştir.

Firma Konya Ekonomi Ödüllerinde En Çok İstihdam Sağlayan Firma kategorisinde ödüle layık görülmüştür. İnsan Kaynakları Zirvesinde "İnsana Saygı" ödülü kazanmıştır. Capital ve Ekonomist dergilerinin düzenlediği "Perakendede İnovasyon Forumu ve Ödülleri" kapsamında Anadolu'nun en büyük 3. Perakende şirketi seçilmiştir. Fortune 500 listesine 10 yıl üst üste girme başarısı elde etmiştir. Firma; Afyonkarahisar, Aksaray, Isparta, Konya ve Mersin olmak üzere 5 şehirdeki 93 marketi ve 2600'den fazla çalışanıyla hizmet vermektedir. Firmanın farklı illerde faaliyette bulunması zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması kapsamında örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmaya ait evrenden, Konya ilinde faaliyet gösteren 75 mağaza ve mağazalarda görev yapan 1370 işgören araştırmanın örnekleme olarak alınmıştır. 1370 işgörene veri toplama aracı olarak kullanılan anket elden dağıtılmış ve geri dönen 781 anketten hatalı ve eksik olanlar değerlendirme kapsamından çıkarılarak 773 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.7. Sınırlılıklar ve Karşılaşılan Güçlükler**

Araştırmanın evrenini, araştırma firmasında çalışan mavi ve beyaz yaka işgörenler oluşturmaktadır. Bu nedenle analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar sadece belirtilen firmayı kapsamaktadır. Farklı firmalarda, kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilecek benzer çalışmaların sonuçları farklı olabilir.

Araştırmanın sınırlılıklarından biri de tüm Türkiye'de değil sadece bir ilde uygulanmış olmasıdır. Bununla birlikte, araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan işgörenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **4.8. Bulgular**

Araştırmanın bulgular başlığı altında, anketin güvenilirliği ve geliştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin geçerliliği, anket sonucunda elde edilen tanımlayıcı değerlere ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 4.8.1. Geçerlilik Analizleri

Araştırmacı tarafından “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları”na yönelik geliştirilen ölçeğin geçerliliğinin sınanması için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)’nden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, aynı yapı veya niteliği ölçen değişkenlerin bir araya getirilerek, ölçmeyi daha az sayıda faktörle açıklamayı hedefleyen istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2005, s. 123). Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 412; Bryne, 2010, s. 5-6; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 21).

##### 4.8.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İçin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişkenlerin (soruların/maddelerin) önsel olarak belirlenen boyutlara göre bir yapı oluşturup oluşturmadığını test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. AFA uygulanmadan önce öncelikli olarak örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için KMO testi uygulanmış ve sonuçları aşağıda Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü.		,965
Bartlett's Test	Ki- Kare	9845,412
	Serbestlik Derecesi	630
	Anlamlılık	,000

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's Test, değişkenler arası ilişkinin gücünü ölçümler. KMO, tatmin edici bir faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin 0,5’den büyük olması gerektiğini öngörür (Kaiser, 1960, s. 141-151). Barlett küresellik testi ise değişkenler arası ilişki gücünü ölçümler. Bu test faktör analizi için hesaplanan korelasyon matrisinin özdeş olduğunu varsayan hipotezi test etmek için kullanılır ve test istatistiğinin olasılık değeri anlamlılık düzeyinden küçükse korelasyon matrislerinin özdeş olmadığına karar verilir (Barlett, 1950, s. 77-85).

Tablo 5 incelendiğinde KMO testi için hesaplanan değer 1’e yakın ve Bartlett testi istatistiğinin de 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin faktör

analizine uygun olduğu söylenebilir. Bu noktadan sonra yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6’da verilmiştir.

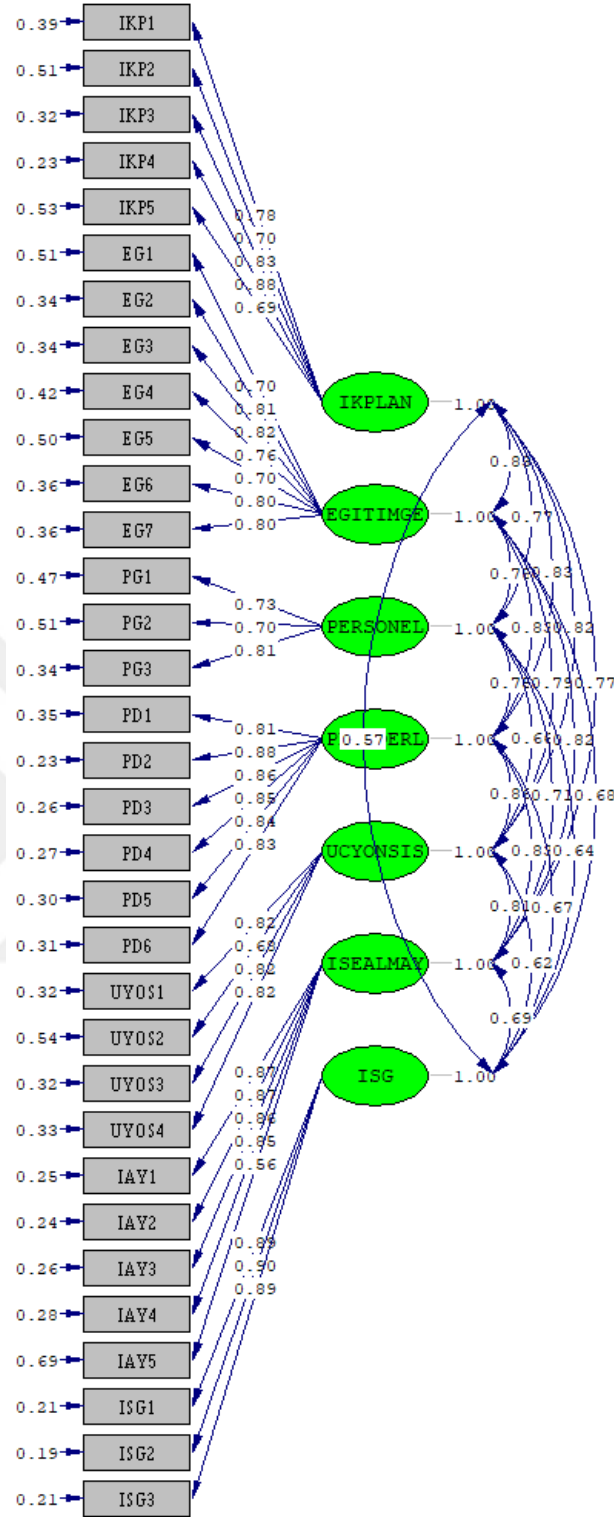
**Tablo 6.** İKYU için Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Boyutlar	Soru No	Döndürülmüş Faktör Skorları						
		1	2	3	4	5	6	7
İşim ile ilgili görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	s1						0,327	
Çalışan sayısı ve görev dağılımı şirketin hedefleri ile uyumludur	s2						0,612	
Günün koşulları ve görev ihtiyaçları doğrultusunda iş analizleri güncellenmektedir.	s3						0,507	
İşimde terfi için fırsatlar sunulur	s4						0,606	
Çalışanların kariyer ve terfileri planlanır	s5						0,567	
İhtiyaçlar doğrultusunda boş pozisyonlar için şirket içi çalışanlar öncelikli olarak tercih edilir	s6						0,38	
Çalışan sayısı işin yoğunluğuna göre planlanmaktadır	s7						0,285	
Şirketimde, çalışanlar bireysel kariyer planlarının farkındadır	s8						0,331	
İşe yeni başlayanlar için gerekli eğitimler verilmektedir	s9		0,599					
Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir	s10		0,671					
Şirket hedefleri doğrultusunda detaylı eğitim program ve politikaları mevcuttur	s11		0,626					
Verilen eğitimler sonucunda görevimi daha iyi ve istekli yapıyorum	s12		0,566					
Eğitim talebimi üst amirlerime rahatça iletebiliyorum	s13		0,354					
Verilen eğitimler kariyer gelişimime katkı sağladığımı düşünüyorum	s14		0,528					
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem oldukça fazladır	s15		0,418					
İşimle ilgili kararlar verebilmek için gerekli inisiyatifte sahibim	s16			0,639				
Çalışma arkadaşlarıma ve amirlerime görevimle ilgili konularda öneri getirebilirim	s17			0,71				
Şirketim çalışan görüş ve fikirlerine değer verir	s18			0,48				
Çalışma performansımın hangi ölçütlere göre değerlendirildiği hakkında bilgim vardır	s19	0,633						
Performans ölçütleri adil, ölçülebilir ve objektif verilere göre değerlendirilir	s20	0,684						
Performans kriterleri çalışanlar tarafından anlaşılır ölçüttedir	s21	0,651						
Performansım ile ilgili geri bildirimler yapılır	s22	0,628						
Performans sonuçları geliştirme ve sonuç odaklıdır	s23	0,531						

Performans kriterleri ulaşılabilecek niteliklere göre belirlenir	s24	0,496						
Aldığım cret benzer sektörlerle kıyaslandđında adildir	s25				0,657			
Aldığım cret aynı unvanla çalışanlarla eşit konumdadır	s26				0,589			
Aldığım sosyal yardımlar (yemek, ocuk yardımı v.b.) beni motive ediyor	s27				0,557			
Sahip olduğum yetkinlikler ve yeterlilikler cretime etki eder	s28				0,511			
İşe alım ve yerleştirme sürecine büyük önem verilir	s29							0,534
İşe alımlar adil, uygun ve şirket politikası göz önüne alınarak yapılır	s30							0,696
İşe alımlarda uzmanlık ve yeteneğe göre personel seimini yapılır	s31							0,589
İşe alımlarda uygulanan mülakat süreci şirketin kurumsal kültürüne uygun olarak yapılmaktadır	s32							0,596
İşe alımlarda şirket çalışanlarının referansları dikkate alınır	s33							0,33
şirketim iş güvenliği ile ilgili konulara oldukça önem verir	s34					0,813		
İş güvenliği ile ilgili alınan kararlar bana güven verir	s35					0,785		
İş güvenliği hakkında gerekli bilgilendirmeler ve uygulamalar şirketim tarafından sağlanır	s36					0,723		

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda iş analizi ve iş tasarımı ile insan kaynakları planlaması boyutlarının birleştirilmesi gerektiği görülmüştür. Bu iki boyut birleştirilirken ise S1, S7 ve S8 uygun boyuta girmediğinden araştırma modelinden çıkarılmıştır. Oluşturulan bu 7 boyutun varyans açıklama oranı ise %72,6 gibi iyi bir oran çıkmıştır. Elde edilen boyutların doğrulanması adına Lisrel programı aracılığıyla doğrulamalı faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda Şekil 15'te verilmiştir.





Şekil 15. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları için Doğrulayıcı Faktör Analizi PATH Diyagramı

PATH diyagramından sonra doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

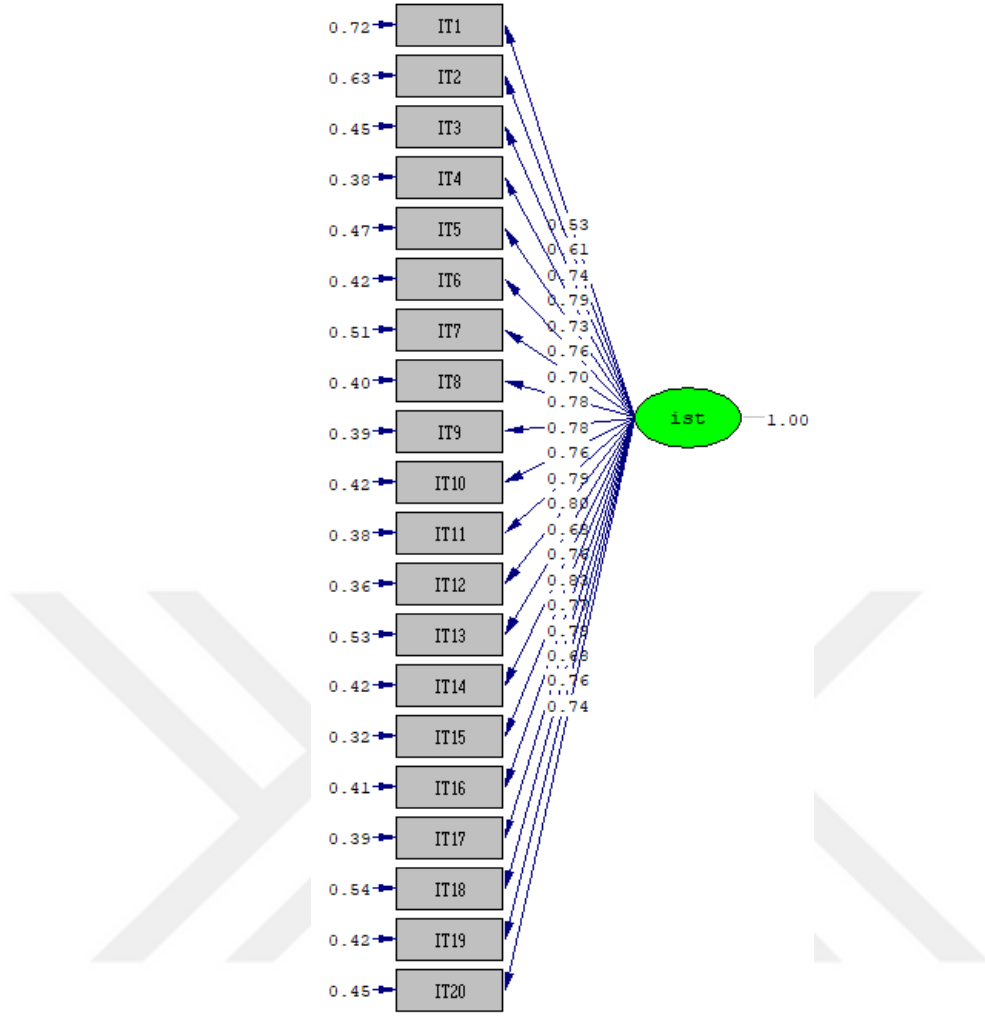
**Tablo 7.** İKYU Doğrulayıcı Faktör Analizi için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü ( <b>RMSEA</b> )	0,053	$\leq 0,080$
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	1,65	$\leq 5$
Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü ( <b>SRMR</b> )	0,043	$\leq 0,050$
Normlandırılmış Uyum İndeksi ( <b>NFI</b> )	0,98	$\geq 0,900$
Uyum İyiliği İndeksi ( <b>GFI</b> )	0,82	$\geq 0,800$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi ( <b>AGFI</b> )	0,78	$\leq 0,850$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi ( <b>CFI</b> )	0,99	$\geq 0,950$

Tablo 7’de verilen faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelendiğinde faktör yüklerinin ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999,  $\chi^2/sd=1,65$ ,  $GFI=0,82$ ,  $NFI=0,98$ ,  $SRMR=0,043$ ,  $CFI=0,99$ ,  $RMSEA=0,053$ ,  $AGFI=0,78$ ). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır. Sonuç olarak uygulanan anketler neticesinde uygulanan ölçeğin geçerli ve değişkenlerin önsel olarak belirlenen boyutlara uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.8.1.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen iş tatmini ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 16’da gösterilmiştir.



Şekil 16. İş Tatmini Ölçeği için DFA PATH Diyagramı

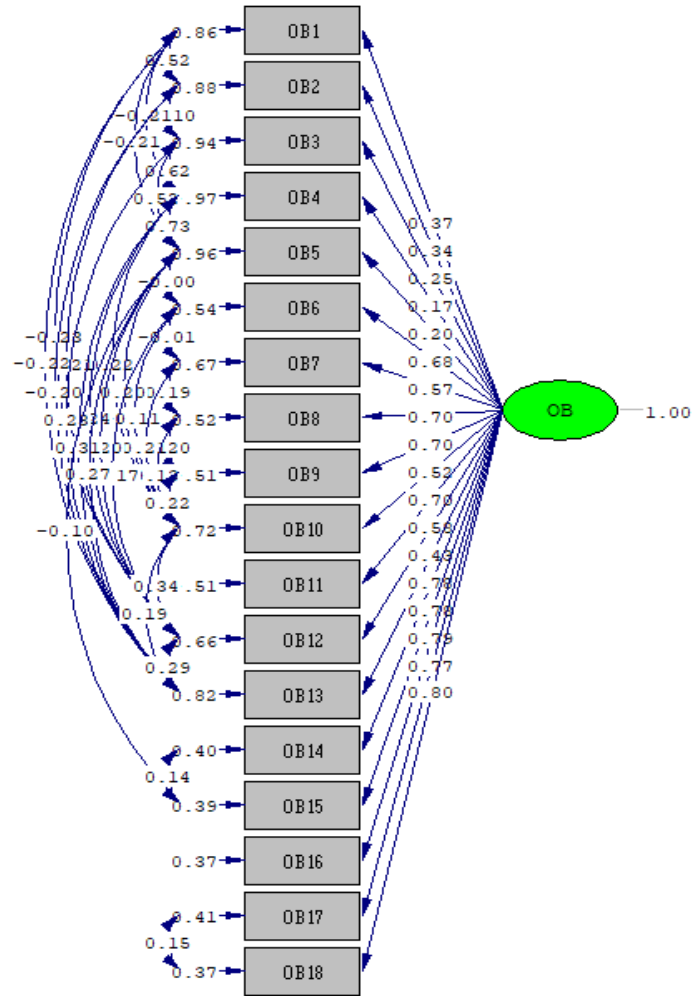
Path diyagramından sonra doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri tablosu aşağıda verilmiştir;

Tablo 8. İş Tatmini DFA için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü ( <b>RMSEA</b> )	0,084	$\leq 0,080$
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	2,40	$\leq 5$
Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü ( <b>SRMR</b> )	0,044	$\leq 0,050$
Normlandırılmış Uyum İndeksi ( <b>NFI</b> )	0,99	$\geq 0,950$
Uyum İyiliği İndeksi ( <b>GFI</b> )	0,99	$\geq 0,850$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi ( <b>AGFI</b> )	0,99	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi ( <b>CFI</b> )	0,99	$\geq 0,950$

Tablo 8’de verilen faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelendiğinde faktör yüklerinin ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999,  $\chi^2/sd=2,40$ , GFI=0,99, NFI=0,99, SRMR=0,044, CFI=0,99, RMSEA=0,084, AGFI=0,99). Dolayısıyla iş tatmini ölçeğine ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 17’de gösterilmiştir.



Şekil 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için DFA PATH Diyagramı

Path diyagramından sonra doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri tablosu aşağıda verilmiştir;

**Tablo 9.** Örgütsel Bağlılık DFA için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü ( <b>RMSEA</b> )	0,062	$\leq 0,080$
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	1,77	$\leq 5$
Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü ( <b>SRMR</b> )	0,064	$\geq 0,050$
Normlandırılmış Uyum İndeksi ( <b>NFI</b> )	0,99	$\geq 0,950$
Uyum İyiliği İndeksi ( <b>GFI</b> )	0,98	$\geq 0,850$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi ( <b>AGFI</b> )	0,97	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi ( <b>CFI</b> )	0,99	$\geq 0,950$

Tablo 9’da verilen faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelendiğinde faktör yüklerinin ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999,  $\chi^2/sd=1,77$ ,  $GFI=0,98$ ,  $NFI=0,99$ ,  $SRMR=0,064$ ,  $CFI=0,99$ ,  $RMSEA=0,062$ ,  $AGFI=0,97$ ). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

#### 4.8.2. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi, ankete katılan katılımcılar tarafından verilen cevapların tutarlılığını test etmeye yarayan bir analizdir (Carey, 2001). Güvenirlilik analizlerinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalaması olan Cronbach Alfa Katsayısı’dır (Cronbach, 1951). Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibidir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçeğin güvenirliliği yüksek,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçeğin güvenirliliği çok yüksek olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2014, s. 405).

Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0,70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). Cronbach istatistiği,

değişkenler arasındaki korelasyon yapısını dikkate alarak anketin güvenilir olup olmadığını ölçmeye yaran bir testtir.

Son olarak boyutların geçerliliği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** İKY Uygulamaları Ölçeği için Alt Boyut Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Cronbach Alfa
<b>İKY Uygulamaları</b>	0,973
• İş Analizi ve İş Tasarımı; İnsan Kaynakları Planlaması	0,88
• Eğitim ve Geliştirme	0,91
• Personel Güçlendirme	0,796
• Performans Değerlendirme	0,937
• Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	0,867
• İşe Alma ve Yerleştirme	0,898
• İş Güvenliği	0,922
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,905
• Duygusal Bağlılık	0,764
• Devam Bağlılık	0,842
• Normatif Bağlılık	0,777
<b>İş Tatmini</b>	0,960
• İçsel Tatmin	0,936
• Dışsal Tatmin	0,911

Tablo 10 incelendiğinde oluşturulan faktör yapısına göre elde edilen boyutların güvenilirlik düzeylerinin 0,764 ile 0,973 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda İKY uygulamaları için geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini boyutları için güvenilirlik sonuçları incelendiğinde Örgütsel Bağlılık için 0,905 (%90,5) ve iş tatmini için 0,960 (%96) düzeyinde güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir.

### 4.8.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarından sonra katılımcıların demografik bilgilerini gösteren tablolar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		Sayı	Oran(%)
Cinsiyet	Kadın	297	38,4%
	Erkek	476	61,6%
Medeni Durum	Evli	429	55,5%
	Bekar	344	44,5%
Yaş	18-23 Yaş	108	14,0%
	24-29 Yaş	175	22,6%
	30-35 Yaş	259	33,5%
	36-41 Yaş	149	19,3%
	42 Yaş ve üzeri	82	10,6%
Öğrenim Durumu	İlköğretim	140	18,1%
	Lise	350	45,3%
	Önlisans	135	17,5%
	Lisans	113	14,6%
	Yüksek Lisans	34	4,4%
Doktora	1	0,1%	
Aylık Gelir	1500 TL'den Az	51	6,6%
	1500-2000 TL	458	59,2%
	2001-2500 TL	118	15,3%
	2501-3000 TL	92	11,9%
	3001-3500 TL	14	1,8%
	3501-4000 TL	20	2,6%
	4001-4500 TL	10	1,3%
	4501 TL ve üzeri	10	1,3%
İşyerindeki Pozisyon	Personel	507	65,6%
	Yönetici	266	34,4%
Görev Süresi	1 Yıldan az	140	18,1%
	1-3 Yıl	263	34,0%
	4-6 Yıl	196	25,4%
	7-10 Yıl	95	12,3%
	11-14 Yıl	41	5,3%
	15-18 Yıl	22	2,8%
	19-21 Yıl	5	0,6%
	22-26 Yıl	9	1,2%
	26 Yıl ve daha fazla	2	0,3%
İşyerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan az	135	17,5%
	1-3 Yıl	227	29,4%
	4-6 Yıl	180	23,3%
	7-10 Yıl	124	16,0%
	11-14 Yıl	64	8,3%
	15-18 Yıl	34	4,4%
	19-21 Yıl	6	0,8%
	22-26 Yıl	2	0,3%
26 Yıl ve daha fazla	1	0,1%	

Tablo 11 incelendiğinde örneklemin büyük çoğunluğunun erkek (%61,6) ve evli (%55,5) işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu 30-35 yaş arası işgörenlerin daha büyük oranda olduğu belirlenmiştir (%33,5). Öğrenim durumlarına bakıldığında %18,1'inin ilköğretim, %45,3'ünün lise ve %36,6'sının ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Üniversite mezunları içerisinde en büyük oran %17,5 ile önlisans mezunları oluşturmaktadır. Aylık gelire bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun %59,2 ile 1500-2000 TL gelir elde ettiği tespit edilmiştir. İşyerindeki pozisyon açısından, %65,6'sının personel ve %34,4'ünün ise yönetici oluşturmaktadır. İş görenlerin görev süreleri açısından bakıldığında büyük çoğunluğunu 1-3 yıl (%34) ve 4-6 yıl (%25,4) arasında görev yapmaktadırlar. İş görenlerin araştırma kapsamındaki örgütte çalışma sürelerinde de benzer oranlar vardır. 1-3 yıl (%29,4) arasında görev yapan işgören sayısı 227 iken, 4-6 yıl (%23,3) arasında görev yapan işgören sayısı 180'dir.

Katılımcıların demografik bilgilerinin ardından hesaplanan faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12.** Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	Ortalama	Std.S	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Std.S	İstatistik	Std.S
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	3,9208	,77609	-1,134	,088	1,075	,176
Örgütsel Bağlılık	3,2315	,75279	-,379	,088	,196	,176
İş Tatmini	3,9118	,75104	-1,305	,088	1,846	,176
İş Analizi ve İK Planlaması	3,9120	,87494	-,910	,088	,313	,176
Eğitim Geliştirme	3,9558	,86125	-1,184	,088	1,025	,176
Personel Güçlendirme	4,1005	,81197	-1,422	,088	2,357	,176
Performans Değerlendirme	3,8844	,91861	-1,061	,088	,564	,176
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	3,7031	1,04388	-,810	,088	-,233	,176
İşe Alma ve Yerleştirme	3,8916	,85418	-1,034	,088	,801	,176
İş Güvenliği	4,0854	,89915	-1,418	,088	2,058	,176
Duyusal Bağlılık	3,1835	,68320	,363	,088	1,038	,176
Devam Bağlılığı	3,1552	,96647	-,300	,088	-,532	,176
Normatif Bağlılık	3,3558	,98474	-,653	,088	-,168	,176
İçsel Tatmin	3,9298	,74089	-1,363	,088	2,134	,176
Dışsal Tatmin	3,8847	,81489	-1,125	,088	1,146	,176
Gözlem Sayısı (N)	773					



Tablo 12 incelendiğinde ilgili boyutların ortalamalarının genel olarak 3 puan ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için hesaplanan çarpıklık (Skewness), basıklık (Kurtosis) değerleri incelendiğinde; istatistiki olarak elde edilen sonuçların doğru ve yansız tahminlerde bulunulabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  değer aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Bollen, 1998, s. 266-267; George ve Mallery, 2010). Tabloya göre veri setindeki gözlemlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenilen değerler arasında yer aldığı görülmektedir.

#### **4.8.4. Korelasyon Analizi**

Araştırmayla ilgili değişkenler arasındaki ilişki yapısını gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13.** Boyutlar Arası Korelasyon Tablosu

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	F1	1														
Örgütsel Bağlılık	F2	,262**	1													
İş Tatmini	F3	,709**	,294**	1												
İş Analizi T ve İnsan Kaynakları P.	F4	,859**	,228**	,607**	1											
Eğitim Geliştirme	F5	,907**	,276**	,626**	,749**	1										
Personel Güçlendirme	F6	,795**	,245**	,639**	,671**	,696**	1									
Performans Değerlendirme	F7	,910**	,212**	,645**	,738**	,764**	,704**	1								
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	F8	,847**	,165**	,558**	,681**	,691**	,580**	,758**	1							
İşe Alma ve Yerleştirme	F9	,885**	,223**	,635**	,691**	,756**	,665**	,768**	,742**	1						
İş Güvenliği	F10	,786**	,236**	,586**	,601**	,701**	,613**	,664**	,594**	,688**	1					
Duygusal Bağlılık	F11	,224**	,747**	,256**	,213**	,238**	,222**	,172**	,124**	,173**	,230**	1				
Devam Bağlılığı	F12	,135**	,898**	,142**	,122**	,165**	,119**	,095**	,074**	,124**	,107**	,527**	1			
Normatif Bağlılık	F13	,312**	,893**	,357**	,255**	,305**	,292**	,275**	,220**	,271**	,277**	,503**	,713**	1		
İçsel Tatmin	F14	,663**	,282**	,982**	,560**	,585**	,626**	,600**	,510**	,598**	,554**	,251**	,132**	,343**	1	
Dışsal Tatmin	F15	,730**	,293**	,965**	,636**	,646**	,620**	,667**	,591**	,647**	,594**	,247**	,147**	,356**	,898**	1

\*p&lt;0,05, \*\*p&lt;0,01

Tablo 13’de yer alan korelasyon tablosu incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve zayıf düzeyli ( $\rho=0,262$ ), iş tatmini ile ise pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ( $\rho=0,709$ ).

Tablo 13’de  $\rho < 0,01$  ve  $\rho < 0,05$  seviyesinde anlamlı olduğu görülen her ilişki için, bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenlerin bir çoğunun arasında  $\rho < 0,01$  ve  $\rho < 0,05$  düzeyinde anlamlı, pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, hipotezlerimizde, değişkenler arasında bulunduğu öne sürülen ilişkilerin doğrulandığı ileri sürülebilir.

#### 4.8.5. Regresyon Analizleri

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14.** İKYU'nun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
(Constant)	2,206	,133		16,582	,000
İş Analizi Tasarımı ve İnsan Kaynakları Planlaması	,077	,046	,099	1,677	,094
Eğitim Geliştirme	,125	,053	,157	2,374	,018*
Personel Güçlendirme	,085	,046	,101	1,874	,061
Performans Değerlendirme	-,052	,051	-,070	-1,014	,311
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	-,071	,039	-,109	-1,847	,065
İşe Alma ve Yerleştirme	-,035	,052	-,044	-,680	,497
İş Güvenliği	,106	,040	,139	2,644	,008*

\* $p < 0,05$

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, duygusal bağlılık algısında meydana gelen değişimin %7,2’sini (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,072$ ) açıklamaktadır.

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde ise eğitim geliştirme ( $0,018 \leq 0,05$ ) ve iş güvenliği ( $0,008 \leq 0,05$ ) boyutlarının duygusal bağlılık üzerine istatistiksel olarak

anlamli ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme boyutları açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla H3b ve H3g hipotezleri kabul edilmekte, fakat H3a, H3c, H3d, H3e, H3f hipotezleri ise reddedilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının devam bağıllık üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15.** İKYU'nun Devam Bağıllığı Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2,377	,193		12,320	,000
İş Analizi Tasarımı ve İnsan Kaynakları Planlaması	,036	,067	,033	,539	,590
Eğitim Geliştirme	,224	,076	,199	2,929	,004*
Personel Güçlendirme	,032	,066	,027	,480	,631
Performans Değerlendirme	-,082	,074	-,078	-1,115	,265
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	-,074	,056	-,080	-1,332	,183
İşe Alma ve Yerleştirme	,068	,075	,061	,911	,363
İş Güvenliği	-,012	,058	-,011	-,202	,840

\*p<0,05

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının devam bağıllığı algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, devam bağıllığı algısında meydana gelen değişimin %2,4’ünü (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,024$ ) açıklamaktadır.

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde ise eğitim geliştirme ( $0,004 \leq 0,05$ ) boyutunun devamlılık algısı üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği boyutları açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla H4b hipotezi kabul edilmekte, fakat H4a, H4c, H4d, H4e, H4f ve H4g hipotezleri ise reddedilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının normatif bağlılık üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** İKYU'nun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	1,598	,189		8,474	,000
İş Analizi Tasarımı ve İnsan Kaynakları Planlaması	,002	,065	,001	,025	,980
Eğitim Geliştirme	,164	,075	,143	2,197	,028*
Personel Güçlendirme	,148	,064	,122	2,292	,022*
Performans Değerlendirme	,040	,072	,038	,558	,577
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	-,053	,055	-,056	-,964	,335
İşe Alma ve Yerleştirme	,039	,074	,033	,524	,600
İş Güvenliği	,094	,057	,086	1,663	,097

\*p<0,05

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının normatif bağlılık algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, normatif bağlılık algısında meydana gelen değişimin %10,3’ünü (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,103$ ) açıklamaktadır.

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde ise eğitim geliştirme ( $0,028 \leq 0,05$ ) ve personel güçlendirme ( $0,022 \leq 0,05$ ) boyutlarının normatif bağımlılık algısı üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak diğer boyutlar açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla H5b ve H5c hipotezleri kabul edilmekte, fakat H5a, H5d, H5e, H5f ve H5g hipotezleri ise reddedilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının içsel tatmin algısı üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** İKYU'nun İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	1,171	,109		10,739	,000
İş Analizi Tasarımı ve İnsan Kaynakları Planlaması	,063	,038	,075	1,671	,095
Eğitim Geliştirme	,035	,043	,041	,815	,415
Personel Güçlendirme	,268	,037	,294	7,190	,000*
Performans Değerlendirme	,096	,042	,119	2,287	,022*
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	-,016	,032	-,023	-,512	,609
İşe Alma ve Yerleştirme	,138	,043	,159	3,244	,001*
İş Güvenliği	,104	,033	,126	3,153	,002*

\*p<0,05

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının içsel tatmin algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, içsel doyum algısında meydana gelen değişimin %46,9'unu (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,469$ ) açıklamaktadır.

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde ise personel güçlendirme ( $0,00 \leq 0,05$ ), performans değerlendirme ( $0,022 \leq 0,05$ ), işe alma ve işe yerleştirme ( $0,001 \leq 0,05$ ) ve iş güvenliği ( $0,002 \leq 0,05$ ) boyutlarının içsel tatmin algısı üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, eğitim geliştirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutları açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla H6c, H6d, H6f, H6g hipotezleri kabul edilmekte, fakat H6a, H6b, H6e hipotezleri ise reddedilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının dışsal tatmin algısı üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18.** İKYU'nun Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	,742	,112		6,621	,000*
İş Analizi Tasarımı ve İnsan Kaynakları Planlaması	,143	,039	,154	3,683	,000*
Eğitim Geliştirme	,074	,044	,078	1,658	,098
Personel Güçlendirme	,155	,038	,155	4,052	,000*
Performans Değerlendirme	,150	,043	,169	3,491	,001*
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi	,034	,032	,043	1,036	,301
İşe Alma ve Yerleştirme	,127	,044	,133	2,904	,004*
İş Güvenliği	,111	,034	,122	3,285	,001*

\*p<0,05

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının dışsal tatmin algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, dışsal tatmin algısında meydana gelen değişimin %53,7'sini (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,537$ ) açıklamaktadır.

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde ise iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması ( $0,000 < p < 0,05$ ), personel güçlendirme ( $0,000 < p < 0,05$ ), performans değerlendirme ( $0,001 < p < 0,05$ ), işe alma ve yerleştirme ( $0,004 < p < 0,05$ ) ile iş güvenliği ( $0,001 < p < 0,05$ ) boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak eğitim geliştirme ile ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutları açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla H7a, H7c, H7d, H7f, H7g hipotezleri kabul edilmekte, fakat H7b, H7e hipotezleri ise reddedilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19.** İKYU'nun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2,236	,135		16,591	,000*
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	,254	,034	,262	7,535	,000*

\*p<0,05

Tablo 19 incelendiğinde İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, örgütsel bağlılık algısında meydana gelen değişimin %6,7'sini (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,067$ ) açıklamaktadır. İKYU'nun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ifade eden eğim katsayısı incelendiğinde ise katsayının anlamlı olduğu görülmektedir ( $0,00 \leq 0,05$ ). H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20.** İKYU'nun İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	1,221	,098		12,431	,000*
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	,686	,025	,709	27,940	,000*

\*p<0,05

Tablo 20 incelendiğinde, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKYU, iş tatmini algısında meydana gelen değişimin %50,2'si (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,502$ ) açıklamaktadır. İKYU'nun iş tatmini üzerindeki etkisini ifade eden eğim katsayısı incelendiğinde ise katsayının anlamlı olduğu görülmektedir ( $0,00 \leq 0,05$ ). H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar genel olarak Tablo 21'de gösterilmektedir.



**Tablo 21.** Araştırma Hipotezlerinin Red / Kabul Durumu

<b>Hipotezler</b>	<b>Red / Kabul</b>
<b>H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır</b>	<b>Kabul</b>
<b>H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki vardır</b>	<b>Kabul</b>
H3a: İşgörenler tarafından algılanan iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H3b: İşgörenler tarafından algılanan Eğitim geliştirme uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
H3c: İşgörenler tarafından algılanan Personel Güçlendirme uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H3d: İşgörenler tarafından algılanan Performans değerlendirme uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H3e: İşgörenler tarafından algılanan Ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H3f: İşgörenler tarafından algılanan İşe alma ve yerleştirme uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H3g: İşgörenler tarafından algılanan İş güvenliği uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
H4a: İşgörenler tarafından algılanan İş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H4b: İşgörenler tarafından algılanan Eğitim geliştirme uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
H4c: İşgörenler tarafından algılanan Personel Güçlendirme uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H4d: İşgörenler tarafından algılanan Performans değerlendirme uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H4e: İşgörenler tarafından algılanan Ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H4f: İşgörenler tarafından algılanan İşe alma ve yerleştirme uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H4g: İşgörenler tarafından algılanan İş güvenliği uygulamaları devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H5a: İşgörenler tarafından algılanan İş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H5b: İşgörenler tarafından algılanan Eğitim geliştirme uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>H5c: İşgörenler tarafından algılanan Personel Güçlendirme uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
H5d: İşgörenler tarafından algılanan Performans değerlendirme uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H5e: İşgörenler tarafından algılanan Ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H5f: İşgörenler tarafından algılanan İşe alma ve yerleştirme uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H5g: İşgörenler tarafından algılanan İş güvenliği uygulamaları normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H6a: İşgörenler tarafından algılanan İş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
H6b: İşgörenler tarafından algılanan Eğitim geliştirme uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H6c: İşgörenler tarafından algılanan Personel Güçlendirme uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>H6d: İşgörenler tarafından algılanan Performans değerlendirme uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>

H6e: İşgörenler tarafından algılanan Ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H6f: İşgörenler tarafından algılanan İşe alma ve yerleştirme uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>H6g: İşgörenler tarafından algılanan İş güvenliği uygulamaları içsel tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>H7a: İşgörenler tarafından algılanan İş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması uygulamaları dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
H7b: İşgörenler tarafından algılanan Eğitim geliştirme uygulamaları dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H7c: İşgörenler tarafından algılanan Personel Güçlendirme uygulamaları dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>H7d: İşgörenler tarafından algılanan Performans değerlendirme uygulamaları dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
H7e: İşgörenler tarafından algılanan Ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamaları dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Red
<b>H7f: İşgörenler tarafından algılanan İşe alma ve yerleştirme uygulamaları dışsal tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>H7g: İşgörenler tarafından algılanan İş güvenliği uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.</b>	<b>Kabul</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler günümüz rekabet koşullarında rakiplerine üstünlük sağlamak, devamlılıklarını ve büyümelerini gerçekleştirmek amacıyla birçok faaliyette bulunmaktadır. Örgüt içinde alınan kararlar ve uygulamalar belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir etki sağlamaktadır. Örgütlerin sahip olduğu birçok kaynak olmakla beraber bunların içerisinde en değerli ve önemli olanı sahip olduğu insan kaynağıdır. İnsan kaynakları, örgütler için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada, süreklilik elde etmede, örgütsel amaç ve hedeflerin etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmesinde etkili bir kaynaktır. Örgütler sahip olduğu insan kaynağını örgüte bağlamak ve onların işlerine karşı tatmin duygusu elde etmelerini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu araştırma, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisini hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede belirleyebilmektir. Araştırma kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hangisinin veya hangilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisinin olduğunu belirlemek ve bu etkinin uygulamalar açısından önemini ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında yapılan değişkenler arası korelasyon sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve zayıf düzeyli ( $\rho=0,262$ ) ilişki içinde olduğu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini ile ise pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ( $\rho=0,709$ ). İş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve zayıf düzeyli ( $\rho=0,294$ ) ilişki içinde olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucuna göre, eğitim geliştirme ( $0,018 \leq 0,05$ ) ve iş güvenliği ( $0,008 \leq 0,05$ ) boyutlarının duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Eğitim geliştirme ve iş güvenliği uygulamalarının anlamlı ve pozitif etki oluşturmasının nedeni işgörenin kendisine önem ve değer veren, sahip olduğu mevcut potansiyeli arttırmasını sağlayan insan kaynakları yönetimi uygulamaları karşılığında, işgören örgüte karşı minnettarlık ve elde ettiği kazanımların karşılığını verme yükümlülüğünü düşünmeleri bu pozitif etkiyi doğurduğu düşünülmektedir. Elde edilen sonuç literatürde yapılan araştırmaları desteklediği görülmüştür (İpçioğlu ve Uysal, 2009; Yeşil, 2015; Sabuncuoğlu, 2007; Rençber,

2014; Toklu, 2016; Amponsah-Tawiah ve Mensah, 2016; Çınar ve Gündoğdu, 2019; Bozkurt, 2011). İş güvenliği uygulamaları örgütler ve işgörenler açısından oldukça önemli bir konudur. Örgütler iş güvenliği uygulamaları yoluyla iş çevresinin güvenliğini sağlamakla birlikte işgörene karşı onların daha rahat ve güvenli bir şekilde işlerine yerine getirmeleri için gerekli önlemleri almaları işgörenden örgütlere karşı duygusal bağlılıklarını geliştirdikleri düşünülmektedir. İKY uygulamalarından eğitim geliştirme ve iş güvenliğinin işgörenden duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etki oluşturması, işgörenden sahip olduğu bilgi ve becerinin artırılması, yetkinliklerinin gelişmesinin kendilerine mesleki anlamda daha önemli katkılar sunması açısından önemli gördüklerinin göstergesidir. Bununla beraber işgörenden kendilerini daha güvenli ve huzurlu bir ortamda işlerini yerine getirmeleri beklentisinin karşılanması duygusal bağlılıklarını etkilediği varsayılmaktadır. İKY uygulamalarının diğer boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının devam bağlılığı algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda, eğitim geliştirme ( $0,004 \leq 0,05$ ) boyutunun devamlılık algısı üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak diğer boyutlar açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Literatürde yapılan araştırma (Gellatly vd., 2009; Zaitouni, Swelha ve Sherif., 2011; Rençber, 2014) sonuçlarına benzer olarak eğitim geliştirme boyutu hariç İKYU ile herhangi bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Eğitim geliştirmenin devam bağlılığı üzerinde etkisinin oluşması işgörenden mevcut piyasa koşulları içerisinde aynı görev ve pozisyonda bulunan diğer örgütlerde çalışan işgörenden kendilerini kıyasladığında elde edeceği maddi gelirden herhangi bir farklılık oluşmamasıyla birlikte eğitim geliştirme uygulamaları ile sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterliliklerinin artırma beklentisi devam bağlılığının oluşmasında etkili olabilmektedir. Örgütün işgörenden sağladığı bu imkan işgörenden tarafından bireysel olarak elde etmesinde belirli bir miktar gelirden vazgeçerek ulaşmasının mümkün olacağı beklentisi devam bağlılığının artmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber işgörenden aynı koşullar ve şartlar altında başka örgütlerde iş bulabilme potansiyellerini düşünmeleri insan kaynakları uygulamaları ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olamadığı düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının normatif bağlılık algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda, eğitim geliştirme ( $0,028 \leq 0,05$ ) ve personel güçlendirme ( $0,022 \leq 0,05$ ) boyutlarının normatif bağlılık algısı üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak diğer boyutlar açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Literatürde yapılan çalışmalarla kıyaslandığında, Karaca, Bayram ve Harmancı (2020), Imran ve Ahmed (2012)'in, Saeed vd. (2013), Scheible ve Bastos (2013), Rençber (2014) benzer sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim geliştirme boyutu ile normatif bağlılık arasında ilişkinin oluşmasında işgörenlerin almış oldukları eğitimin temel becerilerinin gelişmesine ve eksikliklerinin giderilmesine katkı sağladığını ve buna bağlı olarak da örgütlerine karşı kendilerini borçlu hissetmeleri, alınan eğitim sayesinde işgörenlerin yeterlilik ve yetkinliklerinin arttığını, bu fırsatın örgütü tarafından kendisine sunulduğu düşüncesiyle örgütlerinde kalmaya kendilerini zorunlu hissetmeleri normatif bağlılığın oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. İşgörenler almış oldukları eğitim geliştirme uygulamaları ile örgütün kendilerini geliştirmeleri ve sahip olduğu bilgiler sayesinde yaptıkları işlerle alakalı sorumluluk alarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri işgörenlerde normatif bağlılığın gelişmesine neden olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının içsel tatmin algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda, personel güçlendirme ( $0,00 \leq 0,05$ ), performans değerlendirme ( $0,022 \leq 0,05$ ), işe alma ve işe yerleştirme ( $0,001 \leq 0,05$ ) ve iş güvenliği ( $0,002 \leq 0,05$ ) boyutlarının içsel tatmin algısı üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etki yarattıkları görülmektedir. Ancak iş analizi tasarımı ve insan kaynakları planlaması, eğitim geliştirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutlar açısından incelendiğinde anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. İş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlamasının içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişkinin olmamasının aksine Doğruyol (2017) tarafından yapılan çalışmada ilgili boyutlar açısından anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularının aksine; Yılmaz (2018) tarafından yapılan çalışmada ücret ve eğitim uygulamaları ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mottaz (1985)'in belirttiği gibi, içsel tatmin işe katılım, sorumluluk, işgörenin yetenek ve becerilerini kullanma şansı, işgörenin performansı ile ilgili faktörleri içermektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, işgörenlerin yaptıkları işlerle alakalı görev ve sorumluluk almaları, kararlara

katılımları sağlanmaları, ortaya koyulan emek ve çabanın değerlendirildiğini görmeleri, alınan önlemler örgütün kendilerine önem verdiği hissi uyandırması içsel tatmini etkilediği düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının dışsal tatmin algısı üzerine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda, ücret yönetimi ve ödül sistemi ile eğitim geliştirme uygulaması dışında kalan diğer uygulamalar dışsal tatmini etkilemektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ücret yönetimi ve ödül sistemi ile eğitim geliştirme boyutu iş tatmininin her iki boyutu üzerinde de anlamlı bir etki oluşturmamaktadır. Elde edilen sonuç bu yönüyle farklılık ortaya koyarak literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim geliştirme ve performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip iken ücret yönetimi ve ödül sistemi en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular göz önüne alınarak oluşturulan öneriler ise şöyledir:

- Örgütte insan kaynakları birimi tarafından işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri belirli aralıklarla ölçülmeli ve örgütün amaç ve hedeflerini engelleyen olumsuz durumlar belirlenerek gerekli tedbirler alınmalıdır.

- İş görenlerin sahip olduğu yeterlilik ve yetkinlikleri ve örgüt tarafından sağlanan eğitim geliştirme uygulamaları sonrasında sahip oldukları yeteneklerini gösterme fırsatı ve yaptıkları işle ilgili inisiyatif alma fırsatı verilmelidir. Ortaya çıkan bu durum işgörenlerin örgütleri tarafından önemsendiğini algılamalarını sağlayacaktır. Bu durum işgörenlerin başarı duygusunu ve azmini arttırarak iş tatminlerinin gelişmesine olumlu katkıda bulunacaktır.

- Performans değerlendirme sistemi, ortaya konan çaba ve gayretin adil, herkes tarafından kabul edilen ve ortaya çıkan sonucun işgörenler arasında rekabeti ve daha fazla çabayı, öğrenmeyi ve bir bütün halinde örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirecek, ayrıştırıcı değil bütünleştirici olarak günün koşullarını göz önüne alınarak sürekliliği sağlanmalıdır.

- Eğitim ihtiyaçları işgörenlerin görüşlerinin de alındığı bilimsel yol ve yöntemlerle belirlenmelidir. Verilen eğitimlerin uygulamada etkinliği ve verimliliği

ölçümlenmeli varsa eksiklikler giderilmeli, herhangi bir eksiklik belirlenmemiş ise daha da geliştirilmesi için çalışan, yönetici iş birliği sağlanmalıdır.

- İnsan kaynakları birimi işe alma ve yerleştirme faaliyetleri yoluyla işin gerektirdiği nitelik ve yetkinliklere uygun işgören teminini sağlamalı, yapılan iş analizleri sonucunda görev tanımlarına uygun işgörenler istihdamı sağlanarak rekabet ortamında örgütün katlanmak zorunda kalacağı maddi kayıplar önlenmelidir. Uygulanacak olan insan kaynakları uygulamaları birbirini tamamlayan özellikte olmalıdır.

- Örgüte eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin çekilmesi ve örgüte kazandırılması amacıyla sahip olunan yetkinlik seviyesiyle iş analizi sonucuyla belirlenen görevlere uygun işgörenlerin seçimi ve yerleştirilmesinin yapılması gerekmektedir. Kariyer planlamasının yüksek eğitime sahip olan işgörenlerin tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracak seviye belirlenmeleridir.

- Ücret ve ödül sistemi birbirini destekleyen nitelikte dizayn edilmelidir. İşgörenler günlük yaşamsal koşullarını sağlayacak ücret seviyesini asgari düzeyde kabullenmektedir. Bununla beraber ortaya koydukları çaba ve emeğin sonucunda yapmış oldukları görev ve faaliyette buldukları sektör açısından benzerlerinden daha düşük ücret almaları örgüte ve işe bağlılıklarını azaltacaktır. Bu yüzden örgütler tarafından ücret ve ödül sistemi belirlenirken birçok faktör göz önüne alınmalıdır.

- İnsan kaynakları uygulamaları yoluyla işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırmak amacıyla ortaya konulacak uygulamalar örgüte özgü ve örgütün sahip olduğu işgören profiline ve günün gereklerine uygun olarak belirlenmelidir.

- Personel güçlendirme işgörenler açısından kendilerini daha rahat ve yeni fikirlerin ortaya çıkarabileceği bir çalışma ortamı oluşturur. İşgörenler insan kaynakları uygulamalarından personel güçlendirme yoluyla yöneticilerinin kendilerine karşın güvendikleri ve desteklendiklerini düşünerek işlerinden memnun olmalarına ve örgütlerine karşı bağlılık duymalarına neden olurlar. Bu nedenle örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarını arttırmalıdır.

- Örgütlerdeki işgören profillerinin farklılığı ve işgörenlerin kendilerini daha fazla gelişime açık bir durumda görmeleri, artan teknolojik gelişmeler ve bunun sonucu olarak bilgiye ulaşmanın daha hızlı olduğu günümüzde örgütler eğitim ve

geliştirme uygulamalarını çeşitlendirmeli ve dijitalleşmeye dayalı bir eğitim geliştirme uygulamaları belirlemelidirler.

- İnsan kaynakları planlaması örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmiş örgütlerde işgörenler sahip oldukları yetkinlik ve yeterlilikleri sayesinde hangi pozisyon ve göreve gelebileceklerini bildikleri takdirde örgütlerine olan bağlılık ve güvenleri artacaktır. Aksine terfi ve kariyer planlarının olmadığı atama ve yükselme kriterlerinin olmadığı örgütlerde bağlılık düşüktür. Bu manada kariyer planlarının önceden belirlendiği, atama ve terfi kriterlerinin belirli olduğu örgütlerde işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır. Örgütler, belirlemiş oldukları kariyer planlarını işgörenlerine açık ve seçik şekilde ortaya koyduklarında işgörenlerinin örgütlerine ve işlerine olan bağlılıklarının artması açısından dikkate alınmalıdır.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme boyutunun örgütsel bağlılığı sağlamada bütün boyutları ile etkili bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğu; bununla beraber aynı uygulamanın iş tatminini sağlamada herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya konulmaktadır. Ücret ve ödül sistemi boyutunun örgütsel bağlılığı ve iş tatminini sağlamada herhangi bir şekilde etki göstermediği de belirlenmiştir. Bu sonuç literatürde yer alan çalışmaların aksine bir durumdur. Bu yönüyle de yapılan araştırmanın literatüre önemli bir katkısı olduğu düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma sadece hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmedeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla farklı sektörlerde uygulanacak olan araştırmaların farklı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilir. Hizmet sektörü ve üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminini üzerindeki etkisinin farklı açılardan analiz edilmesini sağlayacaktır.

Araştırma belirli bir il kapsamında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar farklı bölgelerde yer alan illerde aynı uygulamalar ile gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkacak sonuçlar farklılık meydana gelebilir. Daha sonra gerçekleştirilecek araştırmaların karşılaştırma yapılması bakımından araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Ahmedov, H. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akbıyık, B. S. Ü. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Bağlılığa Katkısında Çalışma Şekillerinin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akın, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Aktan, C. C. (2009). *Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1).
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık,
- Ala, ř. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Alan, H. (2010). Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alica, E. (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, N. J. (2003). Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:62, Sayı:3, 511-515.
- Altay, S. (2015). *Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği: İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Altinel, H. (2011). *İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği*. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Amponsah-Tawiah, K. ve Mensah, J. (2016). Occupational Health And Safety And Organizational Commitment: Evidence From The Ghanaian Mining Industry, *Safety and Health at Work*, Vol. 7, Issue 3, September, 225-230.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Angle, H., ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26,1- 14.
- Anthony P. W., Pamola L. P., Kacmar, K. M. (1993). *Strategic Human Resources Management*, USA: Harcourt Brace College.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10. Edition, UK: Kogan Page.

- Arnold, J. ve Feldman, C. (1986). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw, Hill International Edition Management Series.
- Artan, S. (1981). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:239.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S. 2, 93-109.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, 31-51.
- Atlı, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ayden, C. T. ve Özkan, Ö. T. (2014). Sağlık çalışanlarının kurumsal güven ve örgütsel bağlılık boyutları itibariyle incelenmesi; Malatya Devlet hastanesi sağlık personeli üzerine bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (2), 151.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ayrancı, M. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Tarafından Algısı: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Azanza, P. A. (2004). *Human Resource Management*, MG Reprographics Supply & Services.
- Bakan, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal Of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yükseköğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma, 71-73.
- Başaran İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Eğitim Basım Yayım.
- Baştemur, Y. (2006). *İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Battal, T. (1996). *Performans Değerlendirmesi ve TSK İçin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125-139.
- Becker, B. ve Gerhart, B., (1996), The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No:4, pp.779-801.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). *Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 8, Aralık 2014, s. 319-338.
- Benligiray, S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Biber L. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Gebze: Gebze İleri teknoloji Eenstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bill, G. (1997). *The Power of Empowerment* (First edition). England: Pride Publication.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Jossey-Bass.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Aytemiz Seymen O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:21, s. 215-239.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*, John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry Dynamics. *Human Resource Management Review*, Volume 8, Issue 3, Autumn, 265-288.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 55-74.

- Bozkurt, E. (2011). *İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili Tatminleri ve Kültürel Saygıtlar Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 12, 57-66.
- Brockbank, W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Winter 1999, Vol: 38, No:4.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Burgess, R., ve Turner, S. (2000). Seven Key Features for Creating and Sustaining Commitment. *International Journal of Project Management*, 18, 225-233.
- Burke, R. J. ve Cooper, C. L. (2006). *The New World Of Work And Organizations: Implications For Human Resource Management*. Human Resource Management Review, (16).
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byar, L. L.ve Rue, L. W. (1991). *Human Resource Management* (Third Edition), Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts*. Applications and Programming, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., ve O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (3), 245–261.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Carey, L. (2001), *Measuring and Evaluating School Learning*. Allyn & Bacon.
- Caruth, D. L., Caruth, G. D. and Pane, S. S. (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*, USA: Greenwood Publishing Group.
- Caruth, D. L., Noe, R.M. ve Mondy, R. W. (1988). *Staffing the Contemporary Organization: Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals*, New York: Quorum Books.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources-Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Ceylan, Ö. (2002). *Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, Vol. 52, No. 10, 1257-1278.
- Chen, I., Gupta, A., ve Chung, C. (1996). Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, C.16, S. 7, 4-13.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, C.6, S. 4, 3-9.

- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2): 143-159.
- Cohen, A., ve Lowenberg, G. (1990). A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, Volume:43, Number 10, 1015-1050.
- Cronbach, Lee. J. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Cunha, R. C., Cunha, M. P., Morgado, A., Brewster, C., (2003), Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample, *Journal of Management Research*, mbc.aueb.gr., pp.1-28.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Çetin, C., Arslan, M. L., Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklamasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çınar, O. ve Gündoğdu, M. (2019). İş Sağlığı - Güvenliği, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum ve İstanbul Uygulaması. *İş ve Hayat Dergisi*, Sayı: 9, 231 - 247.
- Çolak Alsat, O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Çoşgun, E. (2004). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (4), s. 579-589.



- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 6 (2), 31 - 45.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık.
- Darrough, O. G. (2006). An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce, Nova Southeastern University, PHD Thesis.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Çeviren: Kemal Tosun vd., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028.
- DeCenzo, D. A, Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *Fundamentals of Human Resources Management*, 12. Edition, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Demir, C. (2012). Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Malatya: *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirkaya, G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* S. 10. 275-298.
- Deniz, Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Dere, N. (2014). *İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Adıyaman İli Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13. Edition, USA: Pearson Education Ltd.
- Dessler, G. ve Alvin, T. (1992). *Human Resource Management in Canada*. Canada: Ontario, Prentice - Hall.
- Dıck, G., ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 2, 111-128.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme* (Birinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Kayseri: *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğruyol, B. (2017). *İş Tatmini İle İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: Pearson Education India.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23, S. 3, 35- 52.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel iletişim ve İş Tatmini Arasındaki Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Emre, G. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erarslan, D., Deniz, N., Yıldırım, H. ve İnel M. N. (2013). İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 11-21.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. No: 272.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt:12, Sayı: 39, 25-36.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (1), 121-136.

- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ferik, F. (2002). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*, Mart-Nisan.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Fields, D. L. (2002). *Taking The Measure of Work: A Guide to Validated Scales Dor Organizational Research and Diagnostic*. California: Sage Publications.
- Folakemi, O., Anthonia, A. A. ve Dayo, A. I. (2016). “*Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria*”, 3rd International Conference on African Development Issues, CUIACADI 2016, 368-371.
- Gallie, D. ve White, M. (1993). Employee Commitment and the Skills Revolution, First Findings from the Employment In Britian Survey. *Policy Studies Institute*, London.
- Garih, Ü. (2006). *Yönetim İlkeleri*, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gautam, T., Dick, R. V. ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği), Kastamonu: *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, C: 9, No: 1, 1-11.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G. ve Irving, P. G. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment Profiles *The International Journal of Human Resource Management*, C: 20, No: 4, s. 869-884.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 4th Edition, Upper Saddle River, N. J. Pearson/Practice Hall.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson

- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: MET Basım-Yayım.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, C. 33, S. 1, 61-81.
- Göktaş, S. (2009). *İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. C. 2. S. 1,37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10 Sayı: 1, 73-83.
- Gülнар, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, Cilt.3, S. 3, 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Gürbüz, G. Ö. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, İstanbul: 1. Baskı, Literatür yayıncılık ve Dağıtım.
- Gürüz, D., ve Gürel, E., (2006), *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirten Eyleme*, İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1975). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects*. Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Haniç, O. (2011). *İnsan Kaynakları ve Disiplin Yönetmeliği Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Haznedar, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1992). *Organizational Behaviour*. USA: South-Western Cengage Learning, Mason.
- Hornung, S. (2010). Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory Of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior and Personality*, Vol. 38, Issue 8, 1082-1096.
- Huang, T. C., (2001), The effects of linkage between business and human resource management strategies, *Personnel Review*, Vol.30, No: 2, 132-151.

- Hu, L-T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Imran, A. ve Ahmed, M. (2012). Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Study Among Service Sector Employees in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, C: 4, No: 2, 81-90.
- İrmak, N. (2013). *Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşık, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz. "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, Cilt: 11, Sayı:3, 113-148.
- Jafarova, F. (2018). *X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Kaiser, H. F. (1960). The Application Of Electronic Computers To Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20 (1), 141-151.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kang, W. K., Lee, K. C., Lee, S. ve Choi, J. (2004). Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior. *Academy of Management Journal*, 199-298.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Basım Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M., (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *American Sociological Review*, C.33, S. 4, 499-517.
- Kaptangil, K. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karabekir, M. ve Ünlü, U. (2015). Kamu Kurumlarının Kariyer Mesleklerinde İşe (Yeni) Başlayanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.7. S. 13. 296-308.
- Karaca, M., Bayram, A. ve Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), 199-208.
- Karadenizli, K. (1993). *Türk İşçi Sendikalarının İş ve Performans Yoluyla Ücret Farklılaştırma Konusuna Yaklaşımları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyonkocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personeli Güçlendirme. Diyarbakır: *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y. 11, S. 6, 79-105.



- Karakuş, H. (2011). *Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas İli Örneği*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Karaman, D. (2018). Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Haziran, 2 (1), 67-78.
- Kavlak, Y. (2012). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Bankasının Bankacılık Operasyonları Merkezinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaygısız, Ö. C. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algularının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir Araştırma*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Kaynak, T., Adal, Z. ve Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276.
- Kesen, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*. Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 11, No: 1, s. 100-119.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, 11: 2, 336-365.
- Kılıç, A. (2012). *İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Çalışanların Algularının İş Tatminleri ile İlişkisi: Metal İşletmesinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Kılıkış, İ. (2016). *İş Sağlığı ve İş Güvenliği*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Kinicki, A. J., Mckee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., ve Carson, K. P. (2002). Assessing The Construct Validity Of The Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 14 - 32.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeezeviews From The Middle Management Position, *Journal of Management Development*, MCB University Pres. Volume: 17, No: 8.
- Kline, C. J. ve Peters, L. H. (1991). Behavioral Commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 194-204.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Kitabevi, 9. Basım.
- Kodan, E. (2013). *İnsan Kaynağı Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kutlucan Ç., K. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Lamba, S. ve Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*. Volume 2, Issue 4, April-2013, 407-423.
- Lawler, E. J. (2001). An Affective Theory of Social Exchange, *The American Journal of Sociology*, Vol 107, No 2, 321-352.
- Lawler, E. J., Thye, S. R. ve Yoon, J. (2000). Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange [Electronic version]. *American Journal of Sociology*, 106 (3), 616-657.
- Lawrence, R. M. (2001). *The Application of Hackman and Oldham's Job Characteristic Model to Perceptions Community Music School Faculty Have Towards Their Job*. University of North Texas, Dissertation Thesis.

- Liou, K. ve Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly (PAQ)*, 18 (1), 99-118.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. ve Ireland, R. D. (2007). *The Value of Human Resource Management for Organizational Performance*, Business Horizons, 50, 503-511.
- Locke, E. A., (1976). *Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- London, M., Larsen, H. H. ve Thisted, L. N. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group & Organization Management*, 24 (1).
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G. ve Almsafir, M. K. (2014). Empirical Study On The Impact Of Leadership Behaviouron Organizational Commitment In Plantation Companies In Malaysia. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. (109), 1076-1087.
- Mathieu, J. E. ve 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. ve Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*, 11th Edition, USA: Thomson South Western.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*, 13th Edition, USA: South Western Cengage Learning.
- Maxwell, G. ve Steele, G. (2003). Organisational Commitment: A Study Of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Iss. 7, 362-369.
- McGunnigle, P. ve Jameson, S. (2000). HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment. *Employee Relations*, 2000, Vol. 22, No. 4, 403-422.

- Meşe, G. (2007). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı*, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi, 239-256.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, J. N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE, Thousand Oaks, Ca.
- Meyer, J. P. ve Allen, J. N. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Rewiev*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morris, J. H. ve Steers, R. M. (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, S. 17, 50-57.
- Morris, M., Lydka, H. ve O'Creevy, M.F. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal*, 3 (3): 21-42.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behaviorual Commitment, *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143-158.

- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mujkic, A., Sehic, D., Rahimic, Z. ve Jusic, J. (2014). “*Transformational leadership and employee satisfaction*”, *Econviews, God. XXVII, BR. 2/2014*, 259-270.
- Muradova, T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi*, Kars: Kafkas Üniversitesi, Journal of Azerbaijani Studies.
- Muştu, M. (1996). *Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Tatmini*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mutlu, K. S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Mühlau, P. ve Lindenberg, S. (2003). Efficiency Wages: Signals or Incentives? An Empirical Study of the Relationship between Wage and Commitment. *Journal of Management and Governance*, Volume 7, Issue 4, 385-400.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2, 275-298.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, 4. Baskı, Editör ve Çeviren: Canan Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Noordin, F., Rahim, A. R. A., İbrahim, A. H. ve Omar, M. S. (2011). An Analysis of Career Stages on Organisational Commitment of Australian Managers. *International Journal of Business and Social Science*, Cilt:2, No:17, 117-126.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Inc.

- O'Reilly, C. ve Caldwell, D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional and Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 559-565.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*. 57 (2), 83-98.
- Offstein, E. H., Gnyawali, D. R. ve Cobb, A. T. (2005). A Strategic Human Resource Perspective Of Firm Competitive Behavior. *Human Resource Management Review*, 15 (4), 305–318.
- Oksay, A. (2011). *Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları.
- Olgungül, F. H. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), 492-499.
- Organ, D. W. ve Hammer, W. C. (1982). *Organizational Behavior*, Business Publications, Texas.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers, *Woman in Management Review*, 15 (7), 331-343.
- Öge, H. S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13 (1), 39-51.
- Özarslan, M. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dündar, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özgenç, Ö. Y. (2012). Çalışma Yaşamında İş birliği Haklar Sorumluluklar ve İş Barışı Temelinde İletişim ve İyi Yönetim Uygulamaları El Kitabı, Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü, 1. Baskı.
- Özkalp, E. (2013). *Örgütsel Davranış, Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini (Ünite 3)*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özpehlivan, M. (2018). *İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları*. Ankara: Gece Akademi.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2 (2001), 334.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M., ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları (Çev. Doğan ŞAHİNER)*. İstanbul: Rota, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.
- Pate, J. M. ve Beaumont, P. B. (2006). The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources, *European Management Journal*, Vol. 24, No. 5, October 322–329.

- Pekel, H. N., (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 43-59.
- Pieffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. 1. Baskı, İstanbul: Bileşik Basım-Dağıtım.
- Pinder, C. C. (1997). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ramayah, T., Jantan, M. ve Tadisina, S. K. (2001). *Job Satisfaction: Empirical Evidence for Alternatives to JDI*. USA San Francisco: Track OB2, The 32nd Annual Meeting of Decision Sciences Institute Conference.
- Randall, S., Schuller. (1992). *Managing Human Resources*. 4th Edition, 7-10.
- Rençber, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Robbins, S. P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Sevgi AKIŞ ÖZTÜRK, Eskişehir: Etam A.Ş.
- Roberts, K. H. ve Savage, F. (1993). Twenty Questions: Utilizing Job Satisfaction Measures. *California Management Review*, 15 (3), 82-90.
- Ronald, R. S. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. USA: Greenwood Publishing Groups.
- Rowden, R. W., (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, C. 21, S. 1, 30-35.



- Saane, N. V., Slutier, J. K., Verbeek, J.H.A.M. ve Dresen, M.H.W.F. (2003). Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction, *A Systemaic Review, Occupational Medicine*, 53, 191-200.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, Bursa: Alfa 16 Basım Yayım Dağıtım.
- Saeed, R., Hameed, R., Tufail, S., Zameer, H. ve Shabir, N. (2013). The Impact of HRM Practices on Employee Commitment and Turnover Intention; a Case of Service Sector in Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (10), 152-157.
- Sağcan, A. (2013). *Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarıkaya, M. (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Erzurum: Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Scheible, A. C. F. ve Bastos, A. V. B. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *Brazilian Administration Review*, C: 10, No: 1, 57-76.
- Schneider, B., ve Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate, *Journal Of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.
- Schuler, R. S. (1981). *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing Co., St. Paul, Minesota.

- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*, Fifth Edition, USA: West Publishing.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1989). Organizational Strategy And Organization Level As Determinants Of Human Resource Management Practices. *Human Resource Planning*, 10 (3).
- Schuler, R. S. ve Youngblood, S. A. (1986). *Effective Personel Management*, 2th Edition, USA: West Publishing Co.
- Sertçe, S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Araştırma: İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, 1036-1056).
- Sherman, A., Bohlander, G. ve Snell, S. (1996). *Managing Human Resources*. Ohio: South - Wester College Publishing.
- Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, C. 38, S. 6, s. 1593-1615.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., ve Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction aand Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, Volume 42, Number 7, 625-638.
- Simmons, S. E. (2005). Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45 (2), 196-205.
- Sirem, S. (2009). *Duygusal Zekâ Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*.

Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Soydan, S. (2011). *Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Spector, P. E. (1985). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey*, American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.

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

Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Sons.

Steers, R. M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, S. 22, 45-46.

Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management*, 5th Edition, John- Wiley Publishing.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N. ve Davey, K. M. (2002). *A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in The First Ten Years at Work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 731-748.

- Sung, S. Y. ve Choi, J. N. (2011). The Effects of Human Resource Development On Operational and Financial Performance of Manufacturing Companies: A Large-Scale, Longitudinal Analysis. *Working Papers*, 1-38.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)*. İstanbul: İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2010). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taş, M. A. (2004). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, AfyonKarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taylor, S. (2005). *People Resourcing*. 3th Edition, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (24), 23-48.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu* (2. Baskı). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, İstanbul: MESS Yayınları.

- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Volume: 8 (1), 92-107.
- Toklu, T. A. (2016). *Çalışanlarda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İşe Yabancılaşma ve İş Performansına Olan Etkisinin İncelenmesi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Toksöz, S. (2015). *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Topçu, D. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Torrington, D. ve Hall, L. (1998). *Human Resource Management*, 4th Edition, Essex: Prentice Hall.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2011). *Human Resources Management*, 8th Edition, London: Pearson Education.
- Tortop, N., Aykaç, B. ve Yayman, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.
- Torun, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Toy Aray, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Tunçer, P. (2012). "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Turhan, M. (2015). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uçkun, C. G. ve Pelit, E. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi*, 1, 39-59.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın.
- Uysal, G. (2005). *İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tez.
- Ünal, E. (2019). *Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Adana-Mersin Örneği*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (1995). *Management of Organizational Behavior*, 2th Edition, USA: Prentice-Hall Inc.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Reiview*. 7 (3), (418-428.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnessota, Industrial Relations Center.
- Werther, W.B. ve Keith, D. (1989). *Human Resources and Personnel Management*, Third Edition, New York: McGraw-Hill.
- Wexley, N. K. ve Yukl, A. G. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Revised Edition, R. D. Irwin Inc, İllinois.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations a Normative View. *Academy of Management Review*, C: 7, No: 3, 418-428.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96.
- Williams, L. J. ve Hazer, J. T., (1986). Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Education Methods. *Journal of Applied Psychology*, C.71, S. 2, 219-231.
- Worrell, T. G. (2004). *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute.
- Yarımoglu, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması*. Ankara: İller Bankası A.Ş., Uzmanlık Tezi.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig (Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi)*, Güz 2010, Sayı:55, 243-264.

- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of The Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6, 1066-1072.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. İzmir: *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Yeşil, Y. (2015). *Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Yılmaz, M. K. (2006). *Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da ki İlaç Satış Müessesileri Üzerinde Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, T. (2012). *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*. Ankara: Kara Harp Okulu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yoon, M. H. ve Soon, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviours And Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56/8, 597-611.
- Yousaf, A., Sanders, K., Torca, N. ve Ardt, J. (2011). Having Two Bosses: Considering the Relationships between LMX, Satisfaction with HR Practices, and Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 15, 3109-3126.



- Yüce, K. M. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi: Özel Okul Öğretmenlerine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaitouni, M., S., Nabeel, N. ve Sherif, A. E. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, C:6, No: 6, 108-123.
- Zorel, İ. F. (2013). *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kültürlerarası Eğitim*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Zorlu, Z. C. (2017). *Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanlarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim ile Geliştirme Farkı .....	39
Tablo 2. Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci .....	44
Tablo 3. Tedarik Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları .....	63
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Kriterler ve Nedenleri .....	105
Tablo 5. KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları .....	132
Tablo 6. İKYU için Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	133
Tablo 7. İKYU Doğrulayıcı Faktör Analizi için Uyum İyiliği Değerleri.....	136
Tablo 8. İş Tatmini DFA için Uyum İyiliği Değerleri.....	137
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık DFA için Uyum İyiliği Değerleri.....	139
Tablo 10. İKYU Uygulamaları Ölçeği için Alt Boyut Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	140
Tablo 11. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	141
Tablo 12. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	142
Tablo 13. Boyutlar Arası Korelasyon Tablosu .....	144
Tablo 14. İKYU'nun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	145
Tablo 15. İKYU'nun Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	146
Tablo 16. İKYU'nun Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	147
Tablo 17. İKYU'nun İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	148
Tablo 18. İKYU'nun Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	149
Tablo 19. İKYU'nun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	150
Tablo 20. İKYU'nun İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları .....	150
Tablo 21. Araştırma Hipotezlerinin Red / Kabul Durumu .....	151

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	17
Şekil 2. İş Analizi ile İlişkili İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları .....	28
Şekil 3. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları .....	33
Şekil 4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	35
Şekil 5. Eğitim ve Geliştirme Süreci .....	41
Şekil 6. Performans Değerleme Süreci .....	52
Şekil 7. Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler .....	56
Şekil 8. Ödül sınıflandırmaları.....	60
Şekil 9. İnsan Kaynakları Seçim Süreci.....	66
Şekil 10. Minnesota İş Tatmin Anketi .....	89
Şekil 11. Davranışsal Yaklaşım Perspektifi.....	113
Şekil 12. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli. ....	117
Şekil 13. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli.....	120
Şekil 14. Araştırma Modeli.....	130
Şekil 15. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları için Doğrulayıcı Faktör Analizi PATH Diyagramı .....	135
Şekil 16. İş Tatmini Ölçeği için DFA PATH Diyagramı .....	137
Şekil 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için DFA PATH Diyagramı .....	138

## EKLER

### Ek-1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni Belgesi

Request for Permission for Organizational Commitment Scale Gelen Kutusu x

**ismail karakulle** <ismailkarakulle@gmail.com> 13 Mar 2019 23:38 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: meyer ▾

I am Ismail KARAKULLE. I am Doctoral Candidate in the Institute of Social Sciences at Karabuk University in Turkey. I am in the process of developing proposal doctoral thesis. My dissertation proposal name is, Effects of Employee Perceptions of Human Resources Management Practices on Organizational Commitment and Job Satisfaction.

I want to make use of your scale that you developed on my thesis. Can I use your Organizational Commitment Scale on my thesis?

Yours sincerely,  
Ismail KARAKULLE

**John Peter Meyer** <meyer@uwo.ca> 13 Mar 2019 23:06 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾

İngilizce > Türkçe > İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Dear Ismail,

You can get the commitment measure and permission to use it for academic research purposes from <http://employeecommitment.com>. I hope all goes well with your research.

Best regards,  
John Meyer

Windows'u Etkinleştir  
Windows'u etkinleştirmek için kişisel bilgisayar

### Ek-2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Kullanım İzni Belgesi

Minnesota Job Satisfaction Scale Permission Request Gelen Kutusu x

**ismail karakulle** <ismailkarakulle@gmail.com> 14 Mart Per 15:24 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: djweiss ▾

I am Ismail KARAKULLE. I am Doctoral Candidate in the Institute of Social Sciences at Karabuk University in Turkey. I am in the process of developing proposal doctoral thesis. My dissertation proposal name is, Effects of Employee Perceptions of Human Resources Management Practices on Organizational Commitment and Job Satisfaction.

I want to make use of your scale that you developed on my thesis. Can I use your Minnesota Job Satisfaction scale on my thesis? .

Yours sincerely  
Ismail KARAKULLE

**David Weiss** <djweiss@umn.edu> 14 Mart Per 20:37 ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾

İngilizce > Türkçe > İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Hello!

Thank you so much for your interest in the University of Minnesota's Vocational Psychology Research Center's assessments. We have transitioned to a [Creative Commons](#) license and will no longer be charging or providing permission letters for the use of our assessments. You can access samples of the assessments as well as the manuals online here: [Website](#). You may use the measures free of charge, but not for profit, by creating digital reproductions of the samples available online. Please note that this office and the University of Minnesota are unable to provide consultation on the measures or their scoring. We encourage you to read the manuals (found on our [Website](#)) and review the literature thoroughly prior to using any measures from our website.

Vocational Psychology Research  
University of Minne

Windows'u Etkinleştir  
Windows'u etkinleştirmek için kişisel bilgisayar  
avarlanna nizin

### Ek-3. Araştırmada Kullanılan Anket

Sayın Yetkili; Aşağıdaki Anket Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme doktora programı kapsamında yürütülmekte olan bir araştırmaya veri toplamak üzere akademik amaçlarla hazırlanmış olup, elde edilen veriler hiçbir koşulda üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz. İlgili ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

**1) Cinsiyetiniz:**

Kadın ( ) Erkek ( )

**2) Medeni haliniz :**

Evli ( ) Bekar ( )

**3) Yaşınız :**

18-23 ( ) 24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-41 ( ) 42 ve üzeri ( )

**4) Öğrenim Durumunuz:**

İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**5) Aylık Maaşınız:**

1500 TL'den az ( ) 1500-2000 TL ( ) 2001-2500 TL ( ) 2501-3000 TL ( )  
3001-3500 TL ( ) 3501-4000 TL ( ) 4001-4500 TL ( ) 4501 TL ve üstü ( )

**6) İşyerindeki Pozisyonunuz:**

Personel ( ) Yönetici ( )

**7) Ünvanınızı Belirtiniz:**

(.....|.....)

**8) Kaç yıldır bu görevde bulunuyorsunuz?**

1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 11-14 yıl ( ) 15-18 yıl ( ) 19-21 yıl ( ) 22-26 yıl ( ) 26 yıl ve daha fazla ( )

**9) Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 11-14 yıl ( ) 15-18 yıl ( ) 19-21 yıl ( ) 22-26 yıl ( ) 26 yıl ve daha fazla ( )

SORULAR	Tamamen Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Görüşüm yok (3)	Katılmıyorum (2)	Tamamen Katılmıyorum (1)
İşim ile ilgili görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.					
Çalışan sayısı ve görev dağılımı şirketin hedefleri ile uyumludur					
Günün koşulları ve görev ihtiyaçları doğrultusunda iş analizleri güncellenmektedir.					
İşimde terfi için fırsatlar sunulur					
Çalışanların kariyer ve terfileri planlanır					
İhtiyaçlar doğrultusunda boş pozisyonlar için şirket içi çalışanlar öncelikli olarak tercih edilir					
Çalışan sayısı işin yoğunluğuna göre planlanmaktadır					
Şirketimde, çalışanlar bireysel kariyer planlarının farkındadır					
İşe yeni başlayanlar için gerekli eğitimler verilmektedir					
Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir					
Şirket hedefleri doğrultusunda detaylı eğitim program ve politikaları mevcuttur					
Verilen eğitimler sonucunda görevimi daha iyi ve istekli yapıyorum					
Eğitim talebimi üst amirlerime rahatça iletebiliyorum					
Verilen eğitimler kariyer gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum					
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem oldukça fazladır					
İşimle ilgili kararlar verebilmek için gerekli insiyatife sahibim					
Çalışma arkadaşlarıma ve amirlerime görevimle ilgili konularda öneri getirebilirim					
Şirketim çalışan görüş ve fikirlerine değer verir					
Çalışma performansının hangi ölçütlere göre değerlendirildiği hakkında bilgim vardır					
Performans ölçütleri adil, ölçülebilir ve objektif verilere göre değerlendirilir					
Performans kriterleri çalışanlar tarafından anlaşılır ölçüttedir					
Performansla ilgili geri bildirimler yapılır					
Performans sonuçları geliştirme ve sonuç odaklıdır					
Performans kriterleri ulaşılabilecek niteliklere göre belirlenir					
Aldığım ücret benzer sektörlerle kıyaslandığında adildir					
Aldığım ücret aynı unvanla çalışanlarla eşit konumdadır					
Aldığım sosyal yardımlar ( yemek, çocuk yardımı v.b.) beni motive ediyor					
Sahip olduğum yetkinlikler ve yeterlilikler ücretime etki eder					
İşe alım ve yerleştirme sürecine büyük önem verilir					
İşe alımlar adil, uygun ve şirket politikası göz önüne alınarak yapılır					
İşe alımlarda uzmanlık ve yeteneğe göre personel seçimi yapılır					
İşe alımlarda uygulanan mülakat süreci şirketin kurumsal kültürüne uygun olarak yapılmaktadır					
İşe alımlarda şirket çalışanlarının referansları dikkate alınır					
Şirketim iş güvenliği ile ilgili konulara oldukça önem verir					
İş güvenliği ile ilgili alınan kararlar bana güven verir					
İş güvenliği hakkında gerekli bilgilendirmeler ve uygulamalar şirketim tarafından sağlanır					

	Tamamen Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Görüşüm yok (3)	Katılmıyorum (2)	Tamamen Katılmıyorum (1)
Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
Bu örgüte kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
Örgütümde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.					
Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
Şu anda , bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
Şu anda , istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğumu hissediyorum.					
önünde bulundurabilirim.					
Bu örgütten ayrılmaman olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
Simdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
Menfaatime olsa bile , örgütümden ayrılmaman doğru olmadığını düşünüyorum.					
Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
Örgütüme çok şey borçluyum.					
<b>Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. İşinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu karşılımları (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.</b>	<b>Çok Memnunum (5)</b>	<b>Memnunum (4)</b>	<b>Kararsızım (3)</b>	<b>Memnun Değilim (2)</b>	<b>Hiç Memnun Değilim (1)</b>
Beni sürekli meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından,					
Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından,					
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,					
Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından,					
Amirimin karar verme yeteneği bakımından,					
Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından,					
İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından,					
Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından,					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,					
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından,					
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından,					
Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından,					
İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından,					
Çalışma koşulları bakımından,					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından,					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından,					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

Windows'u E  
Windows'u etiketle

## ÖZGEÇMİŞ

İsmail KARAKULLE, 1985 yılında Konya ilinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Konya ilinde tamamladıktan sonra 2005 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde lisans öğrenimine başladı ve onur derecesiyle 2009 yılında mezun oldu. 2010 yılında Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı ve 2012 yılında mezun oldu. Şu an Kastamonu Üniversitesi Devrekani TOBB Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

