

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN  
ALGILARININ, TATMİNİ VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA ETKİLER : KAMU  
KESİMİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Özgür Can KAYGISIZ  
DOKTORA TEZİ  
LETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2014**

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN  
ALGILARININ, TATMİNİ VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA ETKİLERİ : KAMU  
KESİMİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Özgür Can KAYGISIZ  
DOKTORA TEZİ  
LETİM ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Hakan K. TAPÇI

**GEBZE**

**2014**



## DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19.09.2014 tarih ve 2014/32 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17/10/2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Özgür Can KAYGISIZ'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI

ÜYE

: PROF. DR. LÜTFİHAK ALPKAN

ÜYE

: PROF.DR. NİGAR DEMİRCAN ÇAKAR

ÜYE

: DOÇ.DR.HALİM KAZAN

ÜYE

: DOÇ.DR.RAMAZAN KAYNAK

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

Bir kurumun çalı anları, o kurumun çe itli insan kaynakları yönetimi uygulamalarına tabi olurlar. Bu uygulamaların kurumun kendisine ve çalı anlarına etkileri pek çok ara tırmaya konu olmu tur. Türkiye’de 1983-2008 yılları arasındaki 25 yıllık dönemde insan kaynakları yönetimi konusunda 1953 (%88,1) adedi yüksek lisans 263 (%11,9) adedi doktora olmak üzere toplam 2216 adet lisansüstü ara tırma tezi hazırlanmı tır. Ancak bunlardan yalnızca 39 (%1,8) adedinin belediyeler alanına yönelik oldu u tespit edilmi tir (Benligiray, 2009). nsan kaynakları uygulamalarının çalı anların i tatminine ve örgütsel ba lılı ına, dolayısıyla çalı anların ve kurumun performansına etkisi konusu daha çok özel sektörde incelenmi bir konudur.

Bu çalı mayla "bir kamu kurumundaki (Gebze Belediyesi) insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalı an algılarının, i tatminine ve örgütsel ba lılı a etkileri" ara tırılmı tır. Tarama ve çoklu regresyon modeliyle yapılan ara tırmada 395 adet anketten elde edilen veriler 11’inde 10 farklı insan kaynakları yönetimi uygulamasının i tatminine ve örgütsel ba lılı ın 3 farklı boyutuna (duygusal ba lılık, devam ba lılı ı, normatif ba lılık) etkilerine bakılmı tır.

Ba ımsız grup t-testi ve varyans analizi neticesinde çalı anların;

1. Statüleri bakımından devam ba lılı ı düzeyleri arasında,
2. Cinsiyetleri bakımından duygusal ba lılık düzeyleri arasında,
3. E itim durumları bakımından ise gerek i tatmini düzeyleri gerekse duygusal ba lılık, devam ba lılı ı ve normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık oldu u bulgularına ula ılmı tır.

Çoklu regresyon analizi neticesinde ise i tatmininin;

KY uygulamalarına yönelik algılar ile örgütsel ba lılık arasında KISM ve TAM ara de i ken etkisi oldu u tespit edilmi tir.

**Anahtar Kelimeler: KY uygulamaları, i tatmini, örgütsel ba lılık**

## SUMMARY

Employees face to various human resources management practices of their companies. The effects of these practices to the companies and their employees has become the subject of a lot of research. During the 25 years period between 1983 and 2008, totally 2216 (1953 master, 263 ph.d.) post graduate thesis had been prepared in Turkey (Benligiray, 2009). "The Effects of Personnel Perceptions About The Human Resources Management (HRM) Practices on Job Satisfaction and Organizational Commitment" is a subject studied especially in private sector. That's why I've carried out my research in public sector, in Gebze Municipality.

The effects of personnel perceptions about 10 different human resources management practices on job satisfaction and 3 dimensions of organizational commitment (affective, continuance and normative) in light of the data from 395 respondents is analyzed in this research.

As a result of independent group t-test and ANOVA it's found that there are some significant differences between the employees';

1. Continuance commitment stage according to their job status,
2. Affective commitment stage according to their gender,
3. Job satisfaction and affective, continuance and normative commitment stages according to their education level.

At the end of the multiple regression analysis, it's also found that job satisfaction is a/an;

PARTLY and ABSOLUTE interim variable in the relationship between personnel perceptions about the HRM practices and organizational commitment levels.

**Key Words: HRM practices, job satisfaction, organizational commitment**

## TE EKKÜR

insanlı nın pek çok nimetinden yararlanıyorum. Ben de bu çalı mamla insanlı a ufacak da olsa bir katkıda bulunmak istedim. Bir gün bir ara tırmacı bu tezin bir tümcesine dahi atıfta bulunursa ne mutlu bana!

Görev üzerinden doktora yapmak hayli güç. Bu nedenle 7,5 yılımı aldı. Amirlerimin tutumu bu güçlü e etki eden en önemli de i ken oldu. çlerinden desteklerini daima hissetti im Mehmet GÖRAL ve Sabri Baran TÜRKO LU'ya te ekkür ederim. Aslında di erleri de hırslanmama vesile oldukları için te ekkürü hak ediyorlar diyebilirim!

Gebze Belediyesinde stajyer olarak görev yapmı olan Betül ÇAMLI, Bü ra ATA, Nur BAYRAKÇI, Kezban KES K, Mehtap AYDIN ve Ümit C HAN'a veri giri indeki yardımlarından dolayı te ekkür ederim. Gebze Belediye Ba kanı Adnan KÖ KER'e, nsan Kaynakları ve E itim Müdürü Ramazan KILINÇ'a, konukseverlikleriyle beni mahcup eden Kadir ULUTA ve Ramazan ZOR'a, Gebze Belediyesinin di er tüm çalı anlarına, tez danışmanım Doç.Dr.Hakan K TAPÇI'ya, de erli hocalarıma ve sınıf arkadaş larıma te ekkür ederim.

Bu 7,5 yılda arka arkaya iki tane kızım oldu: Özgü ve Yıldız Naz. Sevgili karım Gökçe'ye zaman alıcı ama dünya tatlısı bu iki hediye ve manevi deste i nedeniyle te ekkür ederim. 2 yıl boyunca kızlarımıza bakan ve bana o lu oldu umu hissettiren kayınvalidem Gülden KANDEM R'e te ekkür ederim.

Kendileriyle her zaman gurur duydu um canım karde lerim Dr. Ömür ( ehir plancısı, emniyet amiri) ve Özcan (mimar, yönetici) KAYGISIZ ba arlarıyla benim için hep itici güç oldular, olmaya da devam ediyorlar. Kendilerine kucak dolusu te ekkür ederim.

Ve fakat ben bu çalı mamı da sevgili ebeveynim Fadime ve Habip KAYGISIZ'a arma an ediyorum. Çünkü onlara ne kadar te ekkür etsem azdır.

# Ç NDEK LER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TE EKKÜR	vi
Ç NDEK LER	vii
S MGELER VE KISALTMALAR D Z N	x
EK LLER D Z N	xi
TABLolar D Z N	xii
<b>1. G R</b>	<b>1</b>
1.1.Ara tırmanın Amacı	2
1.2.Ara tırma Soruları	4
1.3.Ara tırmanın Önemi	5
1.4.Varsayımlar	6
1.5.Kısıtlar	6
<b>2. TATM N VE ÖRGÜTSEL BA LILIK</b>	<b>8</b>
2.1. Tatmini	8
2.1.1. Tatmininin Önemi	9
2.1.2. Tatminine Etki Eden Faktörler	10
2.1.2.1.Bireysel Etkenler	11
2.1.2.1.1.Ya	11
2.1.2.1.2.Cinsiyet	12
2.1.2.1.3.Kıdem	13
2.1.2.1.4.Yönetim Görevi (Statü)	13
2.1.2.1.5.E itim Düzeyi	13
2.1.2.2.Örgütsel Etkenler	14
2.1.2.2.1. in Niteli i	14
2.1.2.2.2.Ücret	14
2.1.2.2.3.Geli me ve Yükselme Olanakları	15
2.1.2.2.4.Denetim	15
2.1.2.2.5.Çalı ma Ko ulları	16

2.1.2.2.6.Örgütsel Ortam	17
2.1.2.2.7.Birlikte Çalışılan Kişiler	17
2.2.Örgütsel Bağılılık	18
2.2.1.Duygusal Bağılılık	20
2.2.2.Devam Bağılılığı	21
2.2.3.Normatif Bağılılık	21
2.2.4.Örgütsel Bağılılığa Etki Eden Faktörler	22
2.2.4.1.Bireysel Etkenler	23
2.2.4.2.Örgütsel Etkenler	24
2.2.4.3.Örgüt Dışı Etkenler	25
<b>3. NSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI</b>	26
3.1. Analizi ve Tasarımı	29
3.2. İnsan Kaynakları Planlaması	31
3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	32
3.4.Seçme ve Ekleme	33
3.5.Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme	34
3.6.Performans Değerlendirme	35
3.7. Gözlenen Güçlendirme	39
3.8.Ücretlendirme	40
3.9. Ücretlendirme ve Çalışma Koşulları	40
3.10.Staj ve Oryantasyon Faaliyetleri	41
<b>4. LİTERATÜR ÖZET</b>	43
<b>5. YÖNTEM</b>	55
5.1.Hipotezlerin Geliştirilmesi	55
5.2.Değişkenler	57
5.2.1.Bağımsız Değişkenler	57
5.2.2.Bağımlı Değişkenler	57
5.3.Araştırma Modeli	58
5.4.Evren ve Örneklem	59
5.5.Verilerin Toplanması ve Verilerin Toplanması	60
<b>6. BULGULAR VE YORUM</b>	61
6.1.Demografik Bulgular	61
6.2.Faktör Yapısı ve Güvenilirlikler	63
6.2.1. KY Uygulamalarına Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Bulgular	63



6.2.2.Örgütsel Ba lılık ve Tatmini Alt Ölçeklerine li kin Bulgular	66
6.3.Tanımlayıcı statistikler ve Korelasyon Analizi	67
6.4.T-Testi, Varyans Analizi ve Ara tırma Sorularının Yanıtlanması	68
6.5.Hipotezlerinin Test Edilmesi	77
<b>7. TARTI MA VE SONUÇ</b>	<b>98</b>
<b>8. ÖNER LER</b>	<b>104</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>107</b>
<b>ÖZGEÇM</b>	<b>118</b>
<b>EK (ANKET FORMU)</b>	<b>120</b>

## S İMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- Akt. : Aktaran  
Anl. : Anlamlılık  
ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)  
bkz. : bakınız  
E t.Dur. : E itim Durumu  
E- KY : Elektronik nsan Kaynakları Yönetimi  
Güv.Ara.: Güven Aralı 1  
HRIS : Human Resources Information Systems ( nsan Kaynakları Bilgi Sistemi)  
K : nsan Kaynakları  
KY : nsan Kaynakları Yönetimi  
lkö . : lkö retim  
N : Ki i sayısı  
Ort. : Ortalama  
PD : Performans De erlendirme  
s : sayfa  
S.No. : Sıra Numarası  
sd : serbestlik derecesi  
SPSS : Statistical Package for Social Sciences  
SS : Standart Sapma  
Std. : Standart  
TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi  
Topl. : Toplam  
Üniv. : Üniversite  
vb : ve benzeri  
X<sub>ort</sub> : Aritmetik ortalama  
: Cronbah Alfa güvenilirlik katsayısı

## EK LLER D Z N

<u>ekil</u>	<u>Sayfa</u>
5.1 Ara tırma Modelinin Gösterimi	58
6.1 Ara De i ken çeren Bir Ara tırma Modelinin Gösterimi	78

## TABLolar D Z N

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1 İletme Girdileri ve Çıktıları	26
6.1 Cinsiyete Göre Dağılım	61
6.2 Yaşa Göre Dağılım	61
6.3 Eğitim Durumuna Göre Dağılım	62
6.4 Statüye Göre Dağılım	62
6.5 Bölümlere Göre Dağılım	62
6.6 KY Uygulamalarına Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	64
6.7 Örgütsel Bağlılık ve Tatmini Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	66
6.8 Değerler Arası Korelasyon Değerleri	68
6.9 Statüye Göre Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler	70
6.10 Statüler Arasındaki Tatmini Farkının Anlamlılık Testi	70
6.11 Statüye Göre Duygusal Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler	70
6.12 Statüler Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkının Anlamlılık Testi	70
6.13 Statüye Göre Devam Bağlılığı Düzeylerine İlişkin İstatistikler	71
6.14 Statüler Arasındaki Devam Bağlılığı Farkının Anlamlılık Testi	71
6.15 Statüye Göre Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler	71
6.16 Statüler Arasındaki Normatif Bağlılık Farkının Anlamlılık Testi	71
6.17 Cinsiyete Göre Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler	72
6.18 Cinsiyetler Arasındaki Tatmini Farkının Anlamlılık Testi	72
6.19 Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler	72
6.20 Cinsiyetler Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkının Anlamlılık Testi	72
6.21 Cinsiyete Göre Devam Bağlılığı Düzeylerine İlişkin İstatistikler	73
6.22 Cinsiyetler Arasındaki Devam Bağlılığı Farkının Anlamlılık Testi	73
6.23 Cinsiyete Göre Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler	73
6.24 Cinsiyetler Arasındaki Normatif Bağlılık Farkının Anlamlılık Testi	73
6.25 E-t.Dur. Grupları Arasındaki Tatmini Farkı İstatistikleri	74
6.26 E-t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi	74
6.27 E-t.Dur. Grupları Arasındaki Tatmini Farkı için ANOVA	74
6.28 E-t.Dur. Grupları Arasındaki Tatmini Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma	74

6.29 E t.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Ba lılık Farkı statistikleri	75
6.30 E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenli i Testi	75
6.31 E t.Dur. Grupları Arası Duygusal Ba lılık Farkı için ANOVA	75
6.32 E t.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Ba lılık Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Kar ıla tırma	75
6.33 E t.Dur. Grupları Arasındaki Devam Ba lılı ı Farkı statistikleri	76
6.34 E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenli i Testi	76
6.35 E t.Dur. Grupları Arası Devam Ba lılı ı Farkı için ANOVA	76
6.36 E t.Dur. Grupları Arasındaki Devam Ba lılı ı Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Kar ıla tırma	76
6.37 E t.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Ba lılık Farkı statistikleri	77
6.38 E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenli i Testi	77
6.39 E t.Dur. Grupları Arası Normatif Ba lılık Farkı için ANOVA	77
6.40 E t.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Ba lılık Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Kar ıla tırma	77
6.41 Ba ımsız, Ara ve Ba ımlı De i kenler	79
6.42 H <sub>1</sub> Hipotezinin Testi	81
6.43 H <sub>2</sub> Hipotezinin Testi	81
6.44 H <sub>3</sub> Hipotezinin Testi	82
6.45 H <sub>4</sub> Hipotezinin Testi	82
6.46 H <sub>5</sub> Hipotezinin Testi	83
6.47 H <sub>6</sub> Hipotezinin Testi	83
6.48 H <sub>7</sub> Hipotezinin Testi	84
6.49 H <sub>8</sub> Hipotezinin Testi	84
6.50 H <sub>9</sub> Hipotezinin Testi	85
6.51 H <sub>10</sub> Hipotezinin Testi	85
6.52 H <sub>11</sub> Hipotezinin Testi	86
6.53 H <sub>12</sub> Hipotezinin Testi	86
6.54 H <sub>13</sub> Hipotezinin Testi	87
6.55 H <sub>14</sub> Hipotezinin Testi	87
6.56 H <sub>15</sub> Hipotezinin Testi	88
6.57 H <sub>16</sub> Hipotezinin Testi	88
6.58 H <sub>18</sub> Hipotezinin Testi	89
6.59 H <sub>19</sub> Hipotezinin Testi	89

6.60 $H_{20}$ Hipotezinin Testi	90
6.61 $H_{21}$ Hipotezinin Testi	90
6.62 $H_{22}$ Hipotezinin Testi	91
6.63 $H_{23}$ Hipotezinin Testi	91
6.64 $H_{24}$ Hipotezinin Testi	92
6.65 $H_{25}$ Hipotezinin Testi	92
6.66 $H_{26}$ Hipotezinin Testi	93
6.67 $H_{27}$ Hipotezinin Testi	93
6.68 $H_{28}$ Hipotezinin Testi	94
6.69 $H_{29}$ Hipotezinin Testi	94
6.70 $H_{30}$ Hipotezinin Testi	95
6.71 Ara tırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	96

## 1. G R

Bir insanın bir i i yaparken aldı ı zevk, o i i yaptı ı için aldı ı parayı harcarken aldı ı zevkten fazlaysa o insan gerçekten anslıdır ve mutludur. Bir futbol hakemi dü ünün: Ko mayı, düzenli spor yapmayı seviyor, futbola ilgi duyuyor, maç seyrediyor, yorumcuları dinliyor, transferleri takip ediyor; adalet da itmaktan, yönetmekten müthi keyif alıyor; gezmek, dola mak, yeni yerler görmek, yeni insanlarla tanı mak onun için ya amak demek... Böyle biri futbol hakemli i yaptı ı için tüm bunları ya arken bir de üstüne hatırı sayılır bir miktarda para alırsa elbette ki yüksek bir i tatmini ya ar, mutludur, hakemlik camiasına kalpten ba lıdır. Bu durum onun içinden gelerek daha çok çalı masına (yabancı dil, futbol oyun kuralları bilgisi, ko u testlerinde daha iyi derece yapma, futbol dünyasını daha yakından takip etme, seminerlere ve e itimlere istekle katılma, görevli oldu u müsabakaya erkenden gitme, maç esnasında daha çok ko arak pozisyonları yakından takip etme, maç sonrası hazırlaması gereken raporları itinayla hazırlayarak ilgili makamlara zamanından önce teslim etme vb.) sebep olacaktır. Böylece pozitif bir döngü olu ur ki buna kazan kazan döngüsü denebilir: gören (hakem) de kazanır (Hem mutludur, hem daha üst klasmanlara yükselir.), i veren (merkez hakem kurulu ve futbol federasyonu yönetimi) de.

Bir ba ka örne i ele alalım. Bu sefer bir satranç antrenörü dü ünün: Sporcu veya ö rencilerindeki olumlu davranı de i iklimlerini gözlemlemek onun en büyük ödülü; onların ba arı kazandıklarında gözlerindeki parıltıyı, satranç oynarken ki heyecan ve mutluluklarını dünyada hiçbir eye de i mez; kendisi de satranca tutkun oldu u için ders öncesi hazırlık yapmak, açılı teorilerini incelemek, yeni varyantlar, yeni fikirler ö renmek, üst seviye maçları takip etmek onun için hiç problem de il, bilakis ilgiyle, merakla, severek yaptı ı eyler. Böyle biri satranç antrenörü oldu u için tüm bunları yapıyor, takımı ve sporcularıyla turnuva turnuva dola ıp zenginle tirilmi ya antılar ya ıyorken; bir de üstüne hatırı sayılır bir miktarda para alırsa elbette ki güçlü bir i tatmini duygusu hisseder. Neticede mutludur, satranç camiasına da kulübüne de kalpten ba lıdır.

Bir asker dü ünün komut vermeyi seviyor, üniformasıyla gurur duyuyor, küçüklü ünden beri silahlara meraklı, Mehmetçik'in derdini kendi derdi gibi görüyor

ve onlarla yakından ilgilenip kalplerinde taht kuruyor, tezkeresini alan askerleri aradan yıllar geçse de hala arıyor: "Komutanım nasılsınız?" diyor... Bir doktor dü ünün hastaları ona minnettar, bir pilot dü ünün uçmaya a ık, bir avukat dü ünün, bir mühendis, bir ö retmen vs..

Yukarıdaki örneklerin kahramanlarının ortak özelli i i lerini çok sevmeleri, ba arılı ve mutlu olmalarıdır. Ancak pek çok insan i hayatına atıldı ında böylesi bir kazan kazan döngüsünü yakalamanın kolay olmadı ını görür. te bu çalı ma da, ba ta i tatmini ve örgütüne kar ı duygusal ve normatif ba lılı ı son derece yüksek olan fakat bir takım insan kaynakları uygulamaları neticesinde bu duygularının örselendi ini hissededen bir ara tırmacının bilimsel merakının bir ürünü olarak ortaya çıkmı tır.

## **1.1. Ara tırmanın Amacı**

Gün geçtikçe karma ıkla an i hayatında gerek özel sektörde gerekse kamuda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi artmaktadır. Yanlı politikalar özel sektörde faturayı kısa sürede i verenin önüne koyarken, kamuda durum bu kadar net ortaya konulamamaktadır. flas söz konusu olmamakta; hatalı insan kaynakları yönetimi uygulamaları mutsuz, performansı dü ük, i tatmini duygusu ya amayan, duygusal ve normatif örgütsel ba lılı ı zayıf i gören profili ortaya çıkarmaktadır. Akıncı'ya göre (2000) de yanlı uygulamalar organizasyonlarda ba lılık, sahiplenme duygusu, güven ve dolayısıyla da motivasyonu zedeleyerek personel devrini artırmaktan ba ka bir i e yaramamaktadır.

Günümüz i letmelerinde insan kaynakları departmanlarının görevi, insanların i lerinde daha verimli olmalarının yanı sıra, i lerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktır (Serbest, 2005; s:9). Bir organizasyon ancak faaliyetleriyle rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek özgün de erler yaratabilirse kalıcı rekabet üstünlü ü elde edebilir. Di er kaynakların artları ne olursa olsun, "bu kaynakların hepsini yönetebilecek olan" ve "kolayca taklit edilmesi veya yenilenmesi mümkün olmayan" tek kaynak " NSAN" olarak görülmektedir. Bu nedenle, performansı artırarak sürekli rekabet üstünlü ü sa layabilecek olan ve firma



becerilerini en üst noktaya taşıyarak gerçek farklılığı yaratabilecek olan en önemli kaynağın “NSAN KAYNAĞI” olduğunu artık yaygın biçimde kabul edilmektedir (Haznedar, 2006; s:1-2).

Peki bu önemli kaynak nasıl yönetilmelidir? Nasıl yönetilmelidir ki hem işveren mutlu olsun, hem işgören, hem de müşteri? İşini ve kurumunu seven, dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların daha verimli oldukları bulgusu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Buna göre bir işletmedeki insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin bu duygularına etkisi oluyor mudur? Oluyorsa çalışanların hangi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları, yine çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını ne derece etkiliyor? Özel sektörde bu kapsamda yapılmış oldukça fazla sayıda araştırma varken kamu kesiminde, bilhassa belediyelerde durum nedir?

Türkiye’de 1983-2008 yılları arasındaki 25 yıllık dönemde insan kaynakları yönetimi konusunda 1953 (%88,1) adedi yüksek lisans 263 (%11,9) adedi doktora olmak üzere toplam 2216 adet lisansüstü araştırma tezi hazırlanmıştır. Ancak bunlardan yalnızca 39 (%1,8) adedinin belediyeler alanına yönelik olduğu tespit edilmiştir (Benligiray, 2009). Yapılan literatür taramasında bu bulguya paralel sonuçlara ulaşılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına, dolayısıyla çalışan ve kurumun performansına etkisi konusunun daha çok özel sektörde incelendiği, kamuda yapılan araştırmalar arasında ise belediyelerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili olanların son derece az olduğu görülmüştür.

Oysa Türkiye’de belediye sınırları içinde yaşayan halkın genel nüfusa oranı 1965’te %34,42 iken, her yıl artarak 2012’de %77,3’e çıkmıştır. 14 ilde büyük şehir belediyesi kurulması ve büyük şehir statüsündeki 30 ilde, belde ve köylerin ilçe belediyelerine mahalle olarak katılmasının önemli etkisiyle bu oran 2013 yılında %91,3 olarak gerçekleşmiştir (<http://www.tuik.gov.tr>). Dünya’da ve Türkiye’de birer yerel yönetim örgütü olan belediyelerin sunduğu hizmetler de giderek derinleşmekte ve artmaktadır. Son yıllarda demokratikleşme, yerelleşme, halkın yönetime ve denetime katılması gibi konular ön plana çıkmıştır. Belediyeler demokratikleşmenin ve halkın yönetime katılımının en iyi şekilde temsil edilebilecek örgütlerdir. Hızla gelişen ve

de i en konulardan biri de yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasıdır. Klasik personel yönetimi anlayı ından " nsan Kaynakları Yönetimi" anlayı ına yönelik de yeniliklerden biri olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Günümüzde ço unlukla kabul edilen bir olgu, tüm faaliyetlerin oda ını insanın olu turmasıdır. Her ey insanlar için ve insanlar eliyle yapılmaktadır. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri çalı tırdı ı insan kayna ının niteli ine ba lıdır. Bu nedenle Belediyelerde nsan Kaynakları Yönetimi stratejik bir önem kazanmı tır (Torba, 2000).

## 1.2. Ara tırma Soruları

Ara tırmanın amacı do rultusunda hipotezler ortaya konulmadan önce insan kayna ının statü, cinsiyet ve e itim durumu gibi demografik özelliklerinin i tatmini ve örgütsel ba lılık üzerinde bir etkisinin olup olmadı ının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda olu turulan ara tırma soruları unlardır:

Çalı anların;

1. Statüleri bakımından i tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Statüleri bakımından duygusal ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Statüleri bakımından devam ba lılı ı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Statüleri bakımından normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Cinsiyetleri bakımından i tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Cinsiyetleri bakımından duygusal ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Cinsiyetleri bakımından devam ba lılı ı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
8. Cinsiyetleri bakımından normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

9. E itim durumları bakımından i tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

10. E itim durumları bakımından duygusal ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

11. E itim durumları bakımından devam ba lılı ı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

12. E itim durumları bakımından normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### 1.3. Ara tırmanın Önemi

Yapılan ara tırmalar çalı anların yaptıkları **i ten tatmin** olmalarının yaratıcılık ve yeteneklerini ortaya koymaları (dolayısıyla performansları ve verimlilikleri) üzerinde olumlu etkisi oldu unu, devamsızlık ve i ten ayrılma gibi çe itli maliyet unsurlarını azalttı nı, **örgütsel ba lılı ı** artırdı nı göstermektedir. Bu nedenle **i tatminine** ve **örgütsel ba lılı a** etkisi olan çe itli faktörler tespit edilmi , bu konuda pek çok ara tırma yapılmı ve yapılmaktadır. Bu faktörlerden bazıları (performans de erlendirme, ödül ve ceza uygulamaları, hizmet içi e itim etkinlikleri, terfiler, görevlendirmeler, atamalar vb.) do rudan veya dolaylı olarak örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının konularıyla örtü mektedir. Dolayısıyla çalı anların kurumlarındaki mevcut insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına yönelik algılarının **i tatminlerini** ve **örgütsel ba lılıklarını** etkileyece i tahmin edilmektedir. Bu tez çalı masıyla bu etki irdelenerek literatüre katkı amaçlanmı tır. Aynı zamanda ara tırmanın yapılaca ı kamu kurumuna bulgular paralelinde tavsiyelerde bulunulacaktır. Bir kurumda çalı anların i e gelirirken ayaklarının geri gitmemesi hem kurum açısından oldukça önemlidir, hem de toplumsal refah adına önemlidir. Haftada ortalama 40-45 saatini i inin ba nda geçiren kamu çalı anlarının bu süre zarfında **i tatmini duygusu** ya amaları ve **örgütlerine içtenlikle ba lı** olmaları için yukarıda belirtilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında adaletin ve bir takım standartların oldu una ve kararlılıkla uygulandı na inanmaları gerekmektedir.

KY uygulamalarının etkinli ini konu alan çalı malarda, KY uygulamalarının etkinli ine yönelik verilerin, genellikle anılan uygulamaları formüle eden veya yapılandıran yönetsel pozisyonlarda çalı an yöneticilerden elde edildi i görülmektedir. Ancak, bir örgütteki KY uygulamalarına ili kin yöneticilere ve bu uygulamalardan etkilenen i görenlere ait algılarının tutarlı olmadığı yönünde ara tırma sonuçları bulunmaktadır. Dolayısıyla, KY uygulamalarının etkinli inin i gören perspektifinden de ölçülmesi, i görenlerin örgüte ba lılık ve i te kalma niyeti gibi arzu edilen tutum ve davranı ları göstermelerinin sa lanması bakımından önem arz etmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012; s:191). Bu alı manın örnekleminde ö renim düzeyleri farklı olan ve farklı pozisyon/statülerde (yönetici veya personel) görev yapan tüm çalı anlara yer verilmek suretiyle daha kapsamlı bir yakla ım ortaya konmu tur.

## **1.4. Varsayımlar**

Anket formlarının içtenlikle dolduruldukları, ula ılabilen ve sa lıklı veri alınabilen çalı anların ara tırmada incelenen özellikler bakımından evreni (ana kütle) temsil etti i kabul edilmektedir.

## **1.5. Kısıtlar**

Bu alı ma 2010 yılı Ocak ayında Gebze Belediyesinde alı an 523 ki i ile sınırlıdır. Bir di er sınırlılık olarak, ara tırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional study) gerçekleştirilmi olması gösterilebilir. Bu tür ara tırmalarda i görenlerin tutumlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmı olması, de i kenler arasındaki ili kiyi etkilemektedir. Örne in, örgüte henüz yeni katılmı bir i görenin KY uygulamalarının etkinli ini tam olarak de erlendirebilmesi pek mümkün de ildir.

Ara tırmanın yapıldı ı dönemde mevcut olan ekonomik ko ullar (i sizlik oranı, küresel kriz vb.) deneklerin alternatif i imkanlarını kısıtladı ndan, devam ba lılıklarını arttırmı olabilir. Ayrıca ara tırmaya dahil edilen deneklerin büyük

ço unlu u erkeklerden olu maktadır. Sonuçların yorumlanmasında bu yanlılı ın da dikkate alınması gerekir.

Çalı manın ileriki bölümlerinde sırasıyla i tatmini ve örgütsel ba lılık kavramları açıklanmı , KY kavramı ve yukarıdaki uygulama alanları ele alınmı , ara tırma konusu ile ilgili yayınlardan özet bilgi sunulmu ; ardından yöntem bölümünde ara tırmamızın hipotezleri, yöntemi, de i kenleri ve modeline yer verilmi tir. Çalı manın sonunda ise elde edilen bulgular, yorum, tartı ma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 2. TATMIN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. Tatmini

Tatmini kavramı literatürde çeşitli akademisyenler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Tatmini, çalışanın işiyle ne kadar mutlu olduğunu ifade eder (Murray, 2005). Steers (1977, s:40) iş tatminini, bir iş gören tarafından kendisi veya rolüne karşı hissedilen memnuniyetin derecesi olarak tanımlamaktadır (Akt. A. Akta ve R. Akta, 1991, s:77). Mumford (1991) iş tatminini, çalışanın çalıştığı kurumdan ve işinden beledikleri ile algıladıkları arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Akt. Tok, 2004, s:12). Tatminini, iş görenin algıladığı girdi-çıkı dengesi olarak tanımlayan Adams, iş görenin yapmakta olduğunu elde ettiği girdi ile aldığı çıktı arasındaki farkın iş tatminini ifade ettiğini belirtmektedir (Ergenç, 1982, s:313). Oshagbemi (2000) iş tatminini, iş görenin kendisine karşı olan değerleri ve işten kazandıklarının etkilemesi sonucu oluşan duygusal bir cevap olarak tanımlamıştır (Akt. Bakan ve Büyükbecer, 2004, s:9). Locke (1969) iş tatminini, iş görenin işini ya da işle ilgili yaantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde tanımlamıştır (Akt. Çetinkanat, 2000, s:1). Erdoğan'a (1991, s:66)' göre iş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği olumlu duyguların tümüdür. Bakan (1982, s:132) iş tatminini, iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirme sonucu elde ettiği haz olarak belirtmektedir.

Greenberg ve Robert (2000)'a göre iş tatmini bireylerin kendilerine karşı gösterdikleri (sahip oldukları) olumlu etki ya da duygulardır. Buna benzer olarak Schermerhorn ve arkadaşları (1994) iş tatminini "kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi" şeklinde tanımlamışlardır. Kişinin işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden belediklerinden ne kadar tatmin olduğunu bir göstergesidir (Akt. Kitapçı, Sezen, Memiş, 2002, s:220).

Görüldüğü gibi iş tatmini ile ilgili tanımlar farklılık göstermekle birlikte, iş tatmininin işle ilgili duygusal bir tepki olduğunu görülmektedir. Bu

nedenle i görenlerin i lerinden duydukları olumlu duygular i tatminine, olumsuz duygular ise i doyumsuzlu una neden olmaktadır.

Çalı anlar için i e ba lı özelliklerin **beklentilerini** kar ılayıp kar ılamadı ı, onların örgüte olan ba lılıklarını etkilemektedir. e ba lı özellikler çerçevesinde; i in tehlikesiz olması, stresten uzak olması, i ba ımsızlı ının olması, i güvenli inin sa lanması, i ten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar **beklentileri** kar ılıyorsa örgüte olan ba lılık da artmaktadır (Demirel, 2009).

tatmini daha çok i çevresi ile ili kilendirilmesine kar ılık, örgütsel ba lılık örgütün geneline kar ı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ili kili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, ba lılı ın daha çok örgütün amaçları ve de erlerinin bütünüyle ilgili iken, i tatmininin sadece i in çe itli boyutlarıyla ili kili olmasıdır. tatmini ve örgütsel ba lılık arasındaki ili kinin incelenmesi için dört model olu turulmu tur. Bunlar: 1. tatmini örgütsel ba lılı a neden olur. 2.Örgütsel ba lılık i tatmini kar ılıklı olarak ili kilidir. 3.Örgütsel ba lılık i tatminine neden olur. 4.Örgütsel ba lılık ile i tatmini ba ımsızdır. Yapılan çalı malar i tatmini ve örgütsel ba lılık arasında kurulan bu modellerden ilk ikisini önemli ölçüde desteklemektedir (Bayrak Kök, 2006: 300).

Günümüzde insanlar sıklıkla aynı kurumun farklı pozisyonlarında çalı abilmekte; aynı kurum içerisinde ama farklı zamanlarda ve bazen farklı mekanlarda/ ehirlerde/ülkelerde, farklı görevleri icra edebilmektedirler. Örgüt de i memekle birlikte i in de i mesi i tatminine do rudan tesir edebilmekte, bu durumun örgütsel ba lılı a etkisinin ise daha sınırlı ve dolaylı olması beklenmektedir.

### **2.1.1. Tatmininin Önemi**

Her düzeydeki i görenin çalı ma ya amında elde etmi oldu u bilgi ve davranı birikimi, gerek buldukları örgüte, gerek yaptıkları i lere ve gerekse de çevrelerine kar ı bir takım tutum ve davranı geli tirmelerine neden olmaktadır. Bu

noktada i görenin i ine kar ı duydu u olumlu tutumların i tatminine, olumsuz tutumların ise i doyumsuzlu una neden olaca ı açıktır.

Davis'e (1982, s:96) göre, bir örgütün i leyi düzeninin bozuldu unu gösteren en önemli kanıt, i tatmininin dü ük olmasıdır. doyumsuzlu u daha gizli biçimlerde; ani grevler, i yava latma, dü ük verimlilik, disiplin sorunları ve di er örgütsel sorunları ortaya çıkarmaktadır (Akt. Çelik, 1999, s:63).

tatmini gerçekleştirilen i görenler psikolojik olgunlu a eri ememekte ve hayal kırıklı na u ramaktadır. tatminindeki bo luk ve i ten so uma, dü ük moralin, dü ük verimlili in ve sa lıksız bir topluma gidi in nedenini olu turmaktadır.

tatminini ara tırmanın di er bir yararı da, örgüt içerisinde a a ıdan yukarıya do ru dikey ileti imin sa lıklı bir ekilde geli mesine ve i gören sorunlarının yöneticilere iletebilmesine neden olmasıdır (Erkan, 2000, s:17).

Newstorm ve Davis'e (1986, s:196) göre i tatmini ara tırmaları, i görenlerin i e ili kin problemlerinin belirlenmesi ve i hakkındaki tutumların geli tirilmesi, örgüt içi e itim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, örgütsel de i imin planlanması ve yönetimi ve örgüt içi ileti imin tesisi gibi konulara ı ık tutacaktır.

## **2.1.2. Tatminine Etki Eden Faktörler**

tatmini, gerek örgüt gerekse toplumsal psikoloji alanında çalı an bilim adamlarının en fazla ilgi duydukları konulardan biri olmu ve batılı ara tırmacılar i tatminini etkileyen etkenleri saptamaya çalı mı lardır. Bu ara tırmacılar harcadıkları çabalarla i tatminine ula mada önemli etkenlerin yer aldı ı bir çok tablolar sunmu lardır (Mu tu, 1996, s:10).

Moorhead ve Griffin (1989), i tatminine etki eden etkenleri; örgütsel etkenler (ücretler, promosyon, fırsatlar, i in kendisi, politika, prosedürler ve çalı ma ko ulları), grup etkenleri (alt kademe, üst kademe) ve i gören etkenleri



(gereksinimler, istekler, gelirler) olarak ifade ederken, Schneider ve Locke (1971), Herzberg'in i tatmini ile ilgili sınıflandırıcı sisteminde temel karı ıklı a neden olan etkenleri gözleyerek i görenlerin doyum ve doyumsuzlu una yol açan etkenleri, bireysel özellikler ve çevresel veya örgütsel özellikler olarak ele almı lardır. tatmini etkeni olarak en çok sözü edilen bireysel özellikler arasında; cinsiyet, ya , medeni ve e itim durumu, i görenin ki ili i, ücret ve i kıdemi sayılırken, çevresel ya da örgütsel özellikler olarak; statü, övülmek, çalı ma arkadaş larıyla ili kiler, ba arı duygusu, i in sıkıcılı ı, yönetimle olan ili kiler, çalı ma ko ulları ve yönetime katılma sayılmı tır (Akt. I ikhan, 1996, s:119).

Ba aran (1982, s:21) ise, bir i görenin i tatminini etkileyen de i kenleri; i in niteli i, i görene yapılan ödeme, i görenin yükselme olana ı, i görenin i inden dolayı övülmesi, i görenin çalı ma ko ulları, örgütün denetim biçimi, i görenin birlikte çalı tı ı i görenlerle ili kileri, örgütün ve yönetimin biçimi ve i görenin ki ilik özelli i olarak sıralamı tır.

A a ıda i tatminine etki eden faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler (etkenler) olarak incelenmi tir [ tatmininin öncülleri ve sonuçlarını içeren kuramsal bir çerçeve için bkz. Ghazzawi (2008)].

## **2.1.2.1. Bireysel Etkenler**

### **2.1.2.1.1. Ya**

gören özellikleri açısından ara tırmalar, ya ve i tatmini arasında genellikle olumlu bir ba lantı oldu unu göstermi tir. görenler ya landıkça i lerinden daha doyumlu olmakta, bunun nedeni olarak da deneyim nedeniyle uyumun artması gösterilmektedir. Öte yandan daha genç i görenlerin yükselme ve di eri i ko ullarına ili kin a ır ı bekleyi lere sahip olmaları nedeniyle i e ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyük olmaktadır. tatmininin ya la ili kisi uluslar arası geçerli e sahiptir. Sovyet Rusya, Amerika Birle ik Devletleri, Almanya, talya, sveç gibi be ayrı ulusta yürütülen çalı malar daha ya lı i görenlerin daha doyumlu oldu unu

göstermi tir (Davis, 1982, s:99-100). Wringt ve Hamilton (1978) ile A.Kalleberg ve A.Loscocco (1983) yaptıkları çalı malarda, ya ıllerledikçe ödüllerin de arttı ını, bu durumun ise ya lılarda gençlere göre daha fazla doyum yarattı ını belirlemi lerdir (Akt. Ardıç ve Ba , 2002, s:3). Herzberg ve arkada ları da yaptıkları bir çalı mada ya ıle doyum arasında “u” ekinde bir ili ki bulmu lardır (Akt. Yılmaz, 1996, s:26).

Clarck, Oswald ve Warr (1996), çalı maları sonucunda, ya ıle i tatmini arasındaki ili kinin, bireysel özellikler ve bireylerin i e ait de erlerinin de bulundu u bir çok de i kenden ba ımsız olarak “u” ekinde oldu unu bulmu lardır. Ayrıca “u” ekindeki ili kinin her iki cinsiyet için de geçerli oldu unu ve i doyum düzeyinin en dü ük oldu u ya ların erkek ve kadınlarda birbirine yakın oldu unu da belirtmi lerdir.

Balcı (1985, s:10) ise i görenlerin i e ilk ba ladıkları yıllarda i doyum düzeylerinin yüksek oldu unu, daha sonraki yıllarda ise bu düzeyin alçaldı ını ve sonra tekrar yükseldi ini belirtmi tir.

### **2.1.2.1.2. Cinsiyet**

Yapılan ara tırmalar, cinsiyet de i keninin i tatmininde bir etken oldu unu belirtmesine kar ın hangi cinsin daha çok doyum sa ladı ı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balcı,1985, s:10).

Amerika Birle ik Devletleri ve ngiltere’de yapılan çalı malar, daha kötü ko ullar altında çalı an kadınların erkeklere göre daha çok doyum elde etti ini gösterirken (Yılmaz, 1996, s:26), Shppard ve Herrick (1989) tarafından yapılan ba ka bir çalı mada, kadınların erkeklerden daha az doyum sa ladı ı ve bu farklılı ın 30 ya ın altındakiler arasında en yüksek düzeye ula tı ı sonucu elde edilmis tir (Akt. Silah, 1997, s:7).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve i tatmini ili kisini inceledi i, Türkiye’de farklı kurumlarda çalı an kadın ve erkek çalı anlarla yaptı ı ara tırmasının cinsiyetle

ilgili sonucu olarak, bu de i kenin genel i tatmini düzeyinde farklılı a yol açmadı nı belirlemi tir.

### **2.1.2.1.3. Kıdem**

tatmini ile kıdem arasında kesin olmamakla beraber ya de i keni ile ortak bir ili ki görülmektedir. Ara tırma bulguları kıdemle i tatmini ve ya la i tatmini ili kileri arasında bazı paralellikler göstermektedir. Örne in; Gilmer'in sözünü etti i bir ara tırma, i görenlerin i e ba ladıklarından hemen sonra i tatmini düzeylerinin yüksek oldu unu daha sonra dü tü ünü göstermektedir (Akt. Balcı, 1985, s:11).

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) ara tırmalarının bulgusu, mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ili kili olarak i tatminini artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin oldu udur.

### **2.1.2.1.4. Yönetim Görevi (Statü)**

Robie ve di erlerinin (1998) gerçekle tirdi i iki ara tırmanın sonucunda, unvanın i tatmininin önemli belirleyicilerinden biri oldu u vurgulanmakta, unvan artı na paralel olarak i tatmini düzeyinde de bir artı görüldü ü belirtilmektedir. Roderick'e (1989) göre de yaptıkları i te mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan ki iler, i lerinden daha fazla doyum sa lamaktadır (Akt. Ardıç ve Ba , 2002, s:3).

### **2.1.2.1.5. E itim Düzeyi**

E itim düzeyi i tatminine iki açıdan tesir eder. Birincisi ö renim düzeyi artıp uzmanlık alanı daraldıkça yapılan i in monotonla ma ve sıkıcı hale gelme ihtimali vardır. Bu durum i tatminsizli ine sebep olabilir. Di er taraftan ö renim düzeyinin yüksek olması yetki, sorumluluk ve statü artı nı da beraberinde getirerek i tatminini artırabilmektedir.

## 2.1.2.2. Örgütsel Etkenler

Örgütsel etkenlerden; i in niteli i, ücret, geli me ve yükselme olanakları, denetim, çalı ma ko ulları, örgütsel ortam ve birlikte çalı ılan ki iler gibi etkenler üzerinde durulmu tur.

### 2.1.2.2.1. in Niteli i

tatmininin önemli etkenlerinden birisi de i görenin çalı tı ı i in niteli ini be enmesidir. Bu be eni i görenin yaptı ı i in; yeteneklerini kullanmasına elveri li olması, yenilikleri ö renmeye ve geli meye olanaklı olması, i göreni yaratıcılı a, de i ikli e ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve i in sorun çözmeye dayanması ko ullarına ba lıdır (Ba aran, 1991, s:203).

görenler, i in niteli i açısından anlamsız i leri yapmak yerine, sürekli çaba gerektiren i leri yapmayı ye lemektedir. Genellikle çok az farklılık içeren i ler i görenlerin sıkılmasına ve i doyumsuzlu una yol açarken, ılımlı bir çe itlilik miktarına sahip olan ve i görenlere özerklik tanıyan i ler en çok i tatmini üretmektedir (Mu tu, 1996, s:11-12). Bunun yanı sıra i görenlerin i ile ilgili kararlara katılmaları i tatminini yükseltirken, çalı ma yöntemleri, i lerin nasıl yapılaca ı ve hatta molaların bile örgüt yönetimince belirlendi i ve denetlendi i durumlarda i doyumsuzlu u artmaktadır (Ceylan, 1998, s:80).

### 2.1.2.2.2. Ücret

gören içinde bulundu u örgütte, e itimine, yaptı ı i e, sorumlulu una, i in güçlü üne ve kendi ve di er örgütlerdeki benzer i lere göre de erini belirler.

görenin kendine biçti i de ere göre yapılmasını bekledi i ücret ile örgütün yaptı ı ücret arasındaki fark ücrete ili kin tatmini belirler (Tosun, 1981, s:139).

görenin örgüte alınması, süreklili inin sa lanması, güdülenmesi ve sistemin etkin bir yapıya kavu turulması için iyi bir ödeme sistemi gereklidir. Çünkü, i görenlerin büyük bir ço unlu u ya amlarını bu ödemelerle sürdürmektedir (Mu tu,

1996, 12). Ödeme yalnız emeğin, edimin karlılığı olarak değil işi tek başına olarak da karlılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi işi tatmini azalttı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır (Bakan, 1991, s:203).

Bu nedenle ücret sistemi ne kadar adil ve iş görenin **beklentilerini** ne kadar çok karlıyorsa o kadar fazla işi tatminine neden olmaktadır (Ceylan, 1998, s:79). **Beklenti** işi tatmininin önemli bir bileşendir (Sencer, 1982, s.46).

### **2.1.2.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları**

İş tatminini etkileyen önemli bir etken de iş görenin yükselme olanakları olup, yükselme; insanı çalışmaya iten önemli bir güdülenme aracıdır. Eğer işe alınan bir iş gören, örgüte girer girmez önünde yükselme olanaklarının bulunmadığı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir duyguyu geliştirecek ve işi tatmin duyulan doyum düşecektir (Çelik, 1990, s:65).

Yükselme olanaklarının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması bu iş görenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran özelliklerdir (Bakan, 1991, s:203). Nesnel kurallara dayalı bir yükselme sistemi, iş göreni verimli çalışmaya, bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelten ve beraberinde işi tatmini getiren önemli bir araçtır (Mutlu, 1996, s:13).

Bir örgütte yükselme konusunda yüksek **beklentisi** olan iş görenler, bunu sağladıklarında daha fazla işi tatmini elde edeceklerdir. Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğundan iş görenlere göre yöneticilerde işi tatmini yüksek olmaktadır (Ceylan, 1998, s:80).

### **2.1.2.2.4. Denetim**

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilebilir amaçlar doğrultusunda, belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Denetim sistemi her karmaşık örgütte, örgütsel ve yönetimsel bir

zorunluluk olup temel amacı, örgütsel amaçların gerçekleştirilme düzeyini belirlemek, sonuçları iyileştirici önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Yılmaz, 1996, s:28).

Orta düzeyli bir iş tatmini etkeni olan denetimin özellikle iki boyutu iş görenler üzerinde etkilidir. Bunlar; iş gören açısından bakıldığında ya da değerlendirilme ile iş görenlerin karar sürecine etki ya da katılımıdır. İş görenlerle destekleyici ilişkiler kurulan işverenler, iş görenlerin tatminine katkıda bulunurken, işlerini etkileyen kararlara katılan iş görenlerin çok daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir (Murtuza, 1996, s:15).

Örgütlerde denetim sistemi; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmak yerine; kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü oldu unda iş görenlerin iş ten doyumları gerçekleştirilememektedir. Bu yüzden iş görenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmaya istemmektedir (Bakan, 1991, s:204).

#### **2.1.2.2.5. Çalışma Koşulları**

İş görenler; ısı, nem, havalandırması, ışık, sessizlik, rahatlık ve tehlikesiz olmaları açısından çalışma koşulları elverişli olan iş ve iş yerini istemekte, bunlara yüksek değer vermektedir. İş görenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşulları ve amaçlarını gerçekleştirecek araç, gereç istemeleri, hem verimlilik hem de iş ten doyum için gerekli görülmektedir (Bakan,1991, 204). Çalışma koşulları iş görenlerin iş dı şı ya amını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri iş görenlerin aile ve arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememesine yol açabilmektedir. Göreli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki azlık, iş görenlerin kendilerine daha çok zaman ayırmasına neden olacaktır (Ceylan, 1998, s:81).

Örgütün sahip olduğu kötü çalışma koşullarının tatmini azaltacağı, iyi koşulların ise tatmini artırabileceği düşünülebilir. Ancak, iş görenin kendi çalışma koşulları ile toplumsal koşulları karşılaştırarak yapacağı değerlendirmeler sonucundaki farkın tatmini etkileyeceği söylenebilir. İş gören toplumsal çalışma

ko ullanının kötü oldu u bir ortamda, kendi çalı ma ko ullanını iyi görüyorsa tatmini yükselecektir (Mu tu, 1996, s:14).

#### **2.1.2.2.6. Örgütsel Ortam**

görenin çalı tı ı örgütün do ası ve yönetiminin niteli i de i tatmininde ba lı ba na önem ta ımaktadır. Toplumca tanınmı , önemli bulunan, hizmet çevresi geni olan örgütler ile i görenlerin yaratıcılı na yer veren, takım çalı masına elveri li olan yönetim biçimleri i görenlere daha yüksek doyum sa lamaktadır (Ba aran, 1991, s:204-205).

Newman (1985), i görenin yaptı ı i ne olursa olsun, nitelikli bir i gören olarak kabul edilmesinin i tatminini artırdı ını belirtmi tir (Akt. Tok, 2004, s:45).

tatmini açısından yönetim biçiminin iki önemli boyutu vardır: Birinci boyutu, i görenlere yönelik olma, onlarla destekleyici ili kiler geli tirme; ikinci boyutu ise i görenlerin kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan i gören, i ine, i arkada larına ve yönetime kar ı olumlu duygular geli tirecek (Ceylan, 1998, s:80) ve kendi görü ve dü üncelerine önem verildi ini dü ünerek yüksek bir doyum elde edecektir.

#### **2.1.2.2.7. Birlikte Çalı ılan Ki iler**

Örgütteki ili kiler, genellikle kar ılıklı hizmet temeline dayalı i levsel bir ili kidir. levsel ili kide her ili ki kar ılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanı maya dayanır. Bu ili kilerin iyi olması i görene doyum sa lamaktadır (Ba aran, 1991, s:204).

görenlerin zamanlarının ço unu birlikte geçirdi i çalı ma grubundaki i arkada larının durumu, birbirleriyle dostane ili kiler kurmaları i tatminini olumlu yönde etkilemektedir. çalı ma grubu i görene dayanı ma ortamı sa lamaktadır. E er çalı ma grubunda uyum varsa, dünya görü leri de birbirine uyuyorsa i ten duyulan doyum daha da artmaktadır (Ceylan, 1998, s:80).

Bu nedenle örgüt yönetimi; dikkatle planlanan ve yürütülen i e alı ma programları, dinlenme sürecinde toplumsalla mayı sa layacak araçlar, e lence programları, çalı ma merkezi planları ve i görenlerle ilgili çalı ma prosedürleriyle olu turulan çalı ma takımlarıyla bu sürece katkıda bulunabilir (Solan, 2000, s:8).

## 2.2. Örgütsel Ba lılık

Günümüzde küreselle me, hızla artan rekabet, de i en çevre ko ulları, çalı anların ihtiyaçlarındaki de i meler gibi nedenlerle çalı anları örgütte tutmak gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. e girdi i andan itibaren yapılan yatırımlarla yeti mi , örgütün kültürüne uyum sa lamı çalı anın i ten ayrılması örgüt için oldukça yüksek bir maliyet olu turmaktadır. Bu nedenle, çalı anların örgütsel ba lılıklarını artırmak, onların örgüte ba lanmasını sa layacak unsurları belirlemek ve geli tirmek oldukça önemlidir (Karasu, 2009, s:39).

Ba lılık, sadakat ve vefa duygusudur. Ba lılık kavramının özündeki aidiyet duygusu; örgüt ile birey arasında bir çe it ba olu masına ve örgütte çalı an bireylerin ortak de er, amaç ve kültür etrafında toplanmasına neden olmaktadır. Di er bir ifade ile ba lılık, bireyin, örgütteki di er ki ilere yakın olma duygusuyla kendini ifade etti i 'özde le me' boyutunu; bireysel ve örgütsel amaç ve de erler sisteminin uygunlu unu anlatan 'içselle tirme' boyutunu (ki bunlar adanmı lı ın kar ılı ıdır) ve araçsal bir birlikteli i anlatan 'uyum' boyutunu da kapsayan genel bir kavramdır (O'Reilly III ve Chatman 1986, s:492-493).

Ba lılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesle e ili kin olabilir. Çalı ma ya amında ba lanılan objeler i , meslek, örgüt, çalı ma, yönetici, çalı ma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. e ba lılık, mesle e ba lılık, çalı maya ba lılık ve örgütsel ba lılık çalı ma ya amında ba lılık türleri olarak literatüre geçmi tir (Çakır, 2001, s:37).

Örgütsel ba lılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmı , daha sonra ba ta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek



çok ara tırmacı tarafından geli tirilmi tir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian, örgütsel ba lılı ı, "bireyin, örgütsel amaçları ve de erleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları ba armaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeli i sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamı lardır (Çakır, 2001, s:50). Di er bir ifade ile Örgütsel Ba lılık (ÖB), çalı anın, örgüte olan psikolojik yakla ımını içermektedir ve genel olarak, ba lılık, çalı anın örgütle ili kisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997, s:11).

Bu çalı mada kullanılan örgütsel ba lılık ölçe ini geli tiren Allen ve Meyer (1997), ba lılı ın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerekti i dü ünncesinden hareketle en çok kabul gören örgütsel ba lılık tanımını literatüre kazandırmı lardır. Allen ve Meyer örgütsel ba lılı ın psikolojik bir boyuta sahip oldu unu belirterek, çalı an - organizasyon ili kisi ile ekillenen ve çalı anların organizasyonun sürekli üyesi olma kararını almalarını sa layan davranı olarak tanımlamı lardır.

Allen ve Meyer (1997) ba lılı ı, duygusal (affective), kronik/devamlılık (continuance) ve normatif (normative) ba lılık olarak üç ba lık altında incelemektedir. Bu modelin duygusal boyutu, çalı anın istedi i için mi örgütte kaldı ını; devamlılık boyutu ihtiyacı için mi örgütte kaldı ını; normatif boyutu ise mecbur oldu unu dü üdü ü için mi örgütte kaldı ını anlamak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in tanımlaması önceki tanımların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Allen ve Meyer'in modeli di er modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir.

Meyer ve Allen (1997)'in geli tirdikleri bu modele göre, duygusal, devamlılık ve normatif ba lılık boyutlarının dört ortak özelli i vardır. Bunlar;

- Psikolojik durumu yansıtmaması,
- Çalı an ile örgüt arasındaki ili kileri göstermesi,
- Örgüt üyeli ini sürdürme kararı ile ilgili olması,
- gücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin olmasıdır.

### 2.2.1. Duygusal Ba lılık

Örgütsel ba lılıkla ilgili en yaygın yakla ım olan duygusal ba lılık (affective commitment), "bireyin kendisini örgütüyle özde le tirdi i, örgütüyle etkile im halinde oldu u ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu oldu u duygusal bir yönelme durumu" ekinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen'e göre, çalı anın "örgüt üyeli ini devam ettirme iste i" demek olan duygusal ba lılık, büyük ölçüde çalı anın i deneyimleri sonucu geli mektedir.

Lamsa ve Savolaine (2000)'e göre duygusal ba lılık, çalı anın örgüt ile kurdu u kimlik birli i ile örgütün amaç ve de erlerini kabullenerek örgüt yararına ola anüstü çaba sarf etmek istemesidir. Güçlü duygusal ba lılı a sahip olan çalı anlar örgüt üyeli ini devam ettirmek ister.

Duygusal ba lılık, çalı anları örgüte duygusal olarak ba layan ve örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sa layan, bireysel ve örgütsel de erler arasındaki bir uzla madan ortaya çıkmaktadır. Duygusal ba lılık, ki ilik özellikleri ve i e ili kin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalı anların gönüllülü ü esasına dayanır.

görenlerin örgütlerine ili kin tutumlarından olan ba lılık ile i tatmini arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Ba lılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak geli ir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle ba lılık i görenin özde liklerini, tutumlarını ve amaçlarını ekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünle mesini sa lar. Buna kar ın i tatmini, i görenin i ine veya i inin belirli boyutlarına (ücret, çalı ma artları vb.) yönelik tutumdur. Ba lılı a kıyasla daha geçici ve de i kendir. Yazında yapılan görgül çalı ma bulguları, i tatminin genellikle i görenlerin örgütsel ba lılı ının bir öncülü oldu unu destekler niteliktedir (Brown ve Peterson, 1994; akt.: Gürbüz ve Bekmezci, 2012; s:193)

Tüm tanımlamalardan yola çıkarak duygusal ba lılık, çalı anın içinde bulundu u örgütün amaç ve de erlerini benimseyerek, kendisini örgütüyle

özde le tirerek örgütüyle arasında psikolojik bir ba kurmasıdır. Bunun sonucunda çalı anın örgüt için olumlu tutum ve davranı sergilemesi, daha fazla performans ortaya koyması söz konusu olacaktır. Duygusal ba lılık örgütler tarafından en faydalı bulunan ba lılık türüdür (Karasu, 2009, s:42).

### **2.2.1. Devam Ba lılı ı**

Meyer ve di erleri tarafından geli tirilen ve “ekonomik bir mantı a” dayandı ı dü ünülen devamlılık ba lılı ı (continuance commitment), “çalı anların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve i alternatiflerinin sınırlı olması nedeniyle o örgütte çalı maya devam etmeleri” ekinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen’a göre; çalı anın, kıdem kariyer gibi örgüte yaptı ı yatırımlar arttıkça ve alternatif i imkanları azaldıkça devamlılık ba lılı ı artacaktır.

Lamsa ve Savolainen (2000)’e göre devam ba lılı ı, çalı anın örgütten ayrılmının maliyetinin yüksek olaca ını dü ünerek örgüt üyeli ini devam ettirmek istemesidir. Buna göre devamlılık ba lılı ı, çalı anın bir örgütteki emeklilik maa ına hak kazanma, kıdem, kariyer gibi yatırımları çok önemli oldu unda ortaya çıkmakta ve çalı an örgütte kalmaya devam etmek istemektedir. Bu tür çalı anlar örgüt üyeli ini sürdürmek için asgari çalı ma düzeyinde performans sergilerler ve bu da örgütler açısından istenmeyen bir ba lılık türüdür.

Bu bakı açısıyla kıdem, yükselme olanakları gibi yatırımlar ile devamlılık arasında olumlu bir ili ki oldu u söylenebilir. Devam ba lılı ı ile i performansı arasında negatif bir ili kiden söz edilebilir. Örgütten ayrılmayı dü üdü ü halde ko ullar el vermedi i için örgütten ayrılmayı gerçekle tiremeyen çalı anın örgüte yapaca ı olumlu katkılar sınırlı olacaktır (Karasu, 2009, s:43).

### **2.2.2. Normatif Ba lılık**

Örgütsel ba lılı ın bir di er boyutunu olu turan normatif ba lılı ı (normative commitment), Meyer ve Smith “örgüt üyeli inin sürdürülmesi konusunda

çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu” şeklinde tanımlanmaktadır. Uyguç ve Çıkmırın (2004)’a göre; çalışanlar, ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütte çalışmayı bir görev olarak düşünür, örgütte kalmanın ya da örgüte bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyesi ini sürdürürler. Meyer ve Allen’e göre; normatif bağlılık çalışanların, “örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış oldukları statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olacağını düşünmeleri” sonucu ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılıkta, sorumluluk hissetme, ahlaki duygulara dayanma, erdemlilik, sadakat gibi duygular ile çalışanlar örgüt üyesi ini sürdürmek istemektedir.

Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun “doğru ve etik” olduğunu inanmalarıdır. Ayrıca çalışanlar örgütte kalmak zorundaymış gibi hissederler.

Wasti’nin ülkemizde yaptığı araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değerlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve emek-dost ricası ile emek alınma” olduğu görülmüştür. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de “emek ve bağlılık” olabilir. “emek öncelik vermek, emek için sevmek, emek için benimsemek, emek için ciddiye almak, çalışkan olmak, emekletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” çalışanlarda yükümlülük oluşturulan emek yöneltik davranışsal normlar ve değerlerdir. Ayrıca örgütün çalışanların gelişimi için yaptığı yatırımlar, örnek verilen emelitimlerle çalışanlar, örgütlerine daha fazla borçluluk hissi ve daha fazla sadakat duygusu ile örgütlerinin yararına davranışlar sergileyecekler ve örgüt üyesi ini devam ettirmek isteyeceklerdir (Karasu, 2009, s:44).

#### **2.2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Her kişinin kendisine ait bir takım kişisel özellikleri vardır. Kişilerin yaşları, emelitimleri, deneyimleri, değerleri vb. farklılık gösterir. Kişiler emek girdikten belirli bir zaman sonra örgütsel faktörler ile

çevresel faktörler kiinin örgüte baılanması konusunda etkilidir. Bu faktörler ki iyi örgüte ba layabilir veya örgütten uzakla tırabilir.

Stum'a göre, çalı anları örgüte ba layacak çok fazla etken olmakla birlikte; "bireysel özellikler, özel ya am ile i ya amı arasındaki denge, ücret, prim gibi maddi çıkarlar, i letmedeki e itim ve geli me olanakları, genel yönetim politikaları" (Durna ve Eren, 2005, s:211; Akt. Karasu, 2009, s:45), örgütsel kültür ve liderlik, gibi konular önemli etkenlerdir.

#### 2.2.4.1. Bireysel Etkenler

Cinsiyet, ya , e itim düzeyi, çalı ma süresi gibi ki isel özellikler ile örgütsel ba lılık arasındaki ili ki pek çok ara tırmaya konu olmu tur. Yapılan bazı ara tırmalar ki isel özelliklerin örgütsel ba lılık üzerinde çok güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir (Durna ve Eren, 2005, s:211). **Demografik etkenlerle** örgütsel ba lılık arasındaki ili kinin dolaylı oldu u söylenebilir.

Taylor Nelson Sofres (2002)'in, 33 ülkeyi içine alan ara tırma sonuçlarına göre ya ı ilerlemi , yüksek mevkilerde, uzun süredir o firmada çalı anlar ile çok uluslu firmalarda çalı anların örgütsel ba lılı ı yüksektir. Çalı anın ya ı ilerledikçe ba lılı ı artmaktadır. Örne in 18-27 ya arası örgüte ba lılık %49 iken, 50 ya ve üzeri örgüte ba lılık düzeyi %57'dir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre i lerine ve örgütlerine olan ba lılık düzeyleri yüksektir (Uysal, 2005, s:85).

Benkhoff'un yaptı ı ara tırmada evlilerin bekarlara göre örgüte daha ba lı oldukları görülmü tür. Durna ve Eren (2005)'in yaptı ı ara tırma sonuçlarına göre de ortalama de erlere bakıldı ında evlilerin bekarlara göre bütün örgütsel ba lılık unsurları açısından örgüte daha ba lı oldukları ortaya çıkmı tır. Böyle olmakla birlikte bu ki isel boyut, i bu ara tırmanın kapsamı dı ında bırakılmı tır.

Di er bir de i ken de **e itim** de i kenidir. Camp'a göre, e itim örgütsel ba lılık üzerinde etkilidir çünkü e itim düzeyi artan ki ilerinin i de i tirmek için daha

fazla fırsatı olacaktır. Ceylan ve Demircan'ın 2002 yılında bilişim sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren beş farklı firmadan veri toplayarak yaptıkları ara tırma sonucuna göre, e-İtim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur yani e-İtim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Nitekim e-İtimi düşük olan çalışanların alternatifleri azalacağından buldukları örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Karasu, 2009, s:46).

### 2.3.1.2. Örgütsel Etkenler

Capelli'ye göre, kesin tanımlanmış ve özellikleri (**i analizi ve tasarımı**), açıkça belirlenmiş sorumluluklar iyi tanımlanmış kural ve politikalar, prosedürler, örgütsel bağlılığı artırır (Capelli, 2000, s:19; Akt. Karasu, 2009, s:47). Belirsiz roller, iyice açıklanmamış sorumluluklar çalışanın örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkileyecektir. Ayrıca işin niteliğine göre çalışanın işe yüklediği anlam ve toplumun ona verdiği değerlerin yüksekliği örgütsel bağlılığı artıracaktır.

Örgütsel açıdan diğer bir etken örgütün **yönetim biçimidir**. Yine Capelli'ye göre, çalışanın kararlara katılımına izin verme, çalışanların örgüt tarafından saygı görmesi, çalışanlarının takdir edilmesi, çalışanların önemli olduklarını hissettirmek, çalışanın yönetime güvenmesi, yöneticilerin astlarına güvenmesi, anlayışlı ve destekleyici yönetim, esnek ve katılımcı yönetim örgütsel bağlılığı artırır (Capelli, 2000, s:19; Akt. Karasu, 2009, s:47).

Özdevecioğlu'nun 2003 yılında Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları arasında yürüttüğü ara tırma sonucunda, **örgütsel destek** ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Yani örgüt yöneticileri, çalışanlarına değer vermeli, çalışanların fikirlerini önemsemeli, onların başarılarıyla övünmeli ve onları ödüllendirmeli, çalışmaları kolaylaştırmelidir. Eğer çalışanlar yapılan bu örgütsel desteği algılayarlarsa çalışanların sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003, s:116-126; Akt. Karasu, 2009, s:47). Ayrıca güçlü bir kurum kültürünün olması, örgüt içi iletişimin etkin bir şekilde sağlanması da önemlidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsur da **örgütsel adalettir**. Örgütsel adalet, çalışanlarda, kendilerine adil muamele edildiği veya adaletsiz muamele edildiği inancını doğuran çalışmaları ve ilişkileri ile ilgilidir. Çalışanların örgütte adil davranılıp davranılmadıkları ile ilgili algılarına ve bu algıların diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Demircan, 2003, s:26). Adil ve insancıl çalışmaları kavulması bakımından, insan kaynakları yönetiminin örgütsel adalet konusundan yararlanması gerekmektedir. Örgütlerde adalet konusu, ödüllerin ve cezaların nasıl dağıtıldığına ilişkin kurallar ve sosyal normlar ile dağıtım kararlarının nasıl verildiğinin ve kişiler arası ilişkilerdeki davranış tarzını içermektedir.

En son etken ise **etik** faktörüdür. Daha öncede belirtildiği gibi örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kabul etme, inanma, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için büyük çaba sarf etme ve örgüt üyesi olarak devam ettirme isteğidir. Etik ise dürüstlük, adil davranmak, sözünde durmak, ayrımcılık yapmamak, doğaya saygılı olmaktır. Etikine aykırı davranan bir yönetmenin çalışanlarının işletmeye güven duyması, ona inanması ve bağlılık göstermesi beklenemez (Karasu, 2009, s:48).

### 2.3.1.3. Örgüt Dışı Etkenler

Literatürde örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı faktörler, **alternatif iş imkanları**, örgütün içinde bulunduğu **sektörün durumu** ve ülkenin ve dünyanın **sosyo-ekonomik durumu** olarak sıralanabilir.

Alternatif iş imkanlarının varlığı örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktördür. Capelli'ye göre, çalışanın iş alternatifleri çoksa devam bağlılığı azalacak, çalışan az sayıda iş alternatifine sahipse bulunduğu örgüte daha fazla bağlı kalacaktır (Capelli, 2000, s:19; Akt. Karasu, 2009, s:47). Burada alternatif iş fırsatlarının çalışanın demografik özellikleriyle ilişkili olduğu görülür. Özellikle çalışanın eğitim ve yaşı önemlidir. Sektörün, ülkenin ve dünyanın ekonomik yapısı da önemlidir. Örneğin işsizlik oranının yüksek olması örgütsel bağlılığı artıracaktır.





nsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon içinde bulunan i gücünün memnuniyeti, geli imi, motivasyonu ve yüksek performansının süreklili inin sa lanması için üstlenilmi olan etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. KY, büyüme ve geli me için, bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birle tirerek, i letme üstünlü ü olu turmaya yönelik harekete geçmeyi sa lar (Harvey ve Bowin, 1996; s:6).

KY, örgütlerde çalı an insanların stratejik amaç ve hedeflere ula mak için nasıl daha etkin bir ekilde yönetilebilece i konusunu ele alır. nsanların i ya amlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldı ı, ne yapılabilece i ve ne yapılması gerekti i üzerinde durur. O halde nsan Kaynakları Yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sa lamak amacıyla gerekli insan kayna mının sa lanması, istihdamı ve geli tirilmesiyle ilgili politika olu turma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Aldemir vd., 2001, s:20-21).

KY'nin temel amacı çalı anların örgüte üretken katılımının sa lanmasıdır (Werther ve Davis, 1985). Di er yandan KY, içinde bulundu u toplumun gereksinim ve isteklerine, i letme ya da kurumu olumsuz etkilemeden yanıt vermelidir. Örgütlerin insan kaynaklarının toplum yararına yönetilmedi i durumlar için kanunlar olu turulmu tur (Türkiye için sakat, eski hükümlü, göçmen vb. çalı tırma zorunlulu u gibi).

KY organizasyonda i letmenin / kurumun etkinli ine, temel amaçlarını gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için vardır. Organizasyon emasında yeri kurmay konumdadır. Uygulamalarda danı manlık yapar.

letme ya da kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için insan kayna mının en optimal bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. KY uygulamaları, i letmenin / kurumun gereksinimlerine yanıt verecek düzeyde olmalıdır; yetersiz ya da a ırı karma ık olursa insan kayna ı verimsizce harcanıyor demektir.

KY alı anların yeterli ücret, yükselme olanakları, sa lık hizmetleri giderleri, sosyal kabul gibi ki isel amaçlarını gerçekle tirmelerine yardım etmelidir. Personelin kendi amaçlarını örgütün amaç ve de erleriyle özde le tirmesini sa lamak, yönetim ve i gücünü ortak amaçlar çerçevesinde bulu turmak da KY'nin bu kapsamdaki amaçlarındandır.

a da KY, örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında, örgüt kültürünün olu turulmasında ve i görenlerin örgüte ba lılı ının sa lanmasında önemli bir role sahiptir. Zira insan gücü ancak geli tirilip motive edilirse, örgüt geli ir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekle tirir. Aksi takdirde, fiziksel kaynak ve olanaklar ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt faaliyetlerini sürdüremez. Örgütlerde alı anların stratejik amaç ve hedeflere ula mak için nasıl daha etkin bir ekilde yönetilebilecekleri KY'nin ana i levini olu turmaktadır. Aynı zamanda insanların i ya amlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri konusunda ne yapılabilece i sorusuna da KY yanıt vermektedir (Bingöl, 2003; s: 12-16; Akt. Haznedar, 2006 s:13).

KY uygulamaları ile politikaları arasında ayırım yapabilmek çok önemlidir: **Politikalar** bir firmanın i gören yönetimi aktivitelerine ili kin "beyan etti i niyetleri" iken, **uygulamalar** "i görenler tarafından algılanan, gerçek, canlı, gözlemlenebilir faaliyetlerdir". Bu ba lamda, uygulamalar söz konusu oldu unda, i görenlerin algılamaları da devreye girmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005).

KY süreci birbirini etkileyen oldukça dinamik bir sistemler bütünüdür. Bu bütünün verimli bir biçimde çalı tırılabilmesi için sistemler arasındaki etkile imin önceden planlanması ve etkin yönetiminin sa lanması gerekmektedir. KY uygulamalarının bu ekilde birbiriyle uyumlu ve ahenkli bir sistem olu turacak ekilde düzenlenmesi, yani **yatay bütünlümesi**, KY'nin amaçlarına ula ması, di er bir deyi le ba arısı bakımından kritik öneme sahiptir.

Bazı kaynaklarda KY'nin temel fonksiyonları olarak da geçen ve birbirleriyle etkile im içinde olan KY uygulamalarından bu çalı ma kapsamına alınanlar unlardır:

1. Analizi ve Tasarımı
2. İnsan kaynakları planlaması
3. İnsan kaynakları bilgi sistemi
4. Seçme ve İstihdam
5. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme
6. Performans değerlendirme
7. Gözden geçirme
8. Ücretlendirme
9. İstihdam, iş ve çalışma ilişkileri
10. Staj ve oryantasyon faaliyetleri

İş kolunun niteliğine, organizasyonun büyüklüğüne ve örgütlenme şekline, kamu veya özel sektörde faaliyet göstermesi nedeniyle bağımlı olarak kimi kaynaklarda uygulama veya fonksiyon sayısı 10'un üzerine çıkmakta, pek çok akademik araştırmada da bu uygulamalardan biri ya da birkaçı üzerine odaklanılarak ve tek başlık altında, tek bir değerlendirilerek çalışılmaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulacak olan KY uygulamaları arasında tek tek ele alınarak açıklanmaya çalışılmaktadır:

### **3.1. Analizi ve Tasarımı**

Analizi, "bir organizasyonda işlerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri, görev ve bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir" (Mondy ve Noe, 2005, s: 86). Bu süreçte şu sorulara yanıt aranır:

1. Çalışanların yapabilecekleri bedensel ve zihinsel görevler nelerdir?
2. İşin tamamlanma süresi nedir?
3. İşin yapılabilmesi için yer ve biçimi nasıl olmalıdır?
4. İşin yapılma nedeni nedir?
5. İşin yapılabilmesi için gerekli nitelikler nelerdir?

analizleri sonucunda, u belgeler olu turulur: Belli bir i te yapılması gereken görevleri belirten "i tanımları" ve bu i i yapacak ki ilerin sahip olması gereken nitelikleri belirten "i artnameleri" (Bingöl, 2003; s: 75).

tasarımı ise herhangi bir i e ili kin görev ve sorumlulukların örgütsel verimlili i sa lamak amacıyla organize edilmesidir. i yapan çalı anın teknolojik, örgütsel, sosyal ve bireysel ihtiyaçlarını kar ılayabilmek için i in kapsamı, yöntemi ve ili kilerinin yeniden belirlendi i bir süreçtir.

Örgütte çalı anların aynı i i sürekli yapmaları nedeniyle bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir. “Monotonluk” olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için alınması gereken ba lıca önlemler i geni letme (yatay i yüklemesi), i de i tirme (rotasyon), i zenginle tirme (dikey i yüklemesi), özerk i takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri olarak sıralanabilir. basitle tirme ise monotonluk sorununu ortadan kaldırma amacı olmamakla birlikte bir i le ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek sarf ederek, daha az yorulularak, daha kısa zamanda ula ma amacıyla kullanılan bir i tasarımı tekni idir.

Bu çalı manın konusundan uzakla mamak maksadıyla i tasarımı tekniklerinin ayrıntılarına burada de inilmemi tir. Ancak unu belirtmek gerekir ki i analizlerinin iyi yapılmaması, neyi kimin yapaca ının, görev tanımlarının net olmaması, hızla de i en çevreye ra men i tasarımı tekniklerinin i e ko ulmaması, i lerin eski usulle hep aynı ekilde ve aynı ki ilerce yapılmaya devam edilmesi çalı anların motivasyonun bozulmasına yol açar.

Bir örgütte demotivasyonun sonucu i tatminsizli idir. Tatminsizli in sonucu ise dü ük performans, i ten ayrılma, i i savsaklama, i ten kaybolma (i e gelmeme, devamsızlık) vb. olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi i tatminsizli inin sonucu olarak ortaya çıkan i ten ayrılmalarıdır. (Mathis and Jackson, 2000, s. 84).

### 3.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletme açısından en yüksek verimi elde edebilmek için gereken çalışan sayısını belirlemek olarak tanımlanabilir. Ne ihtiyaçtan fazla, ne az çalışan ile optimum üretim sağlanamayacağı için, planlama hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda değerlendirilecek iki veri mevcut durumda şirkette çalışanların sayısı ile gelecek dönemde çalışması planlanan çalışan sayısı olacaktır. Çalışan sayıları ile ilgili planlama yapılırken aynı zamanda yedek çalışan sayısı da değerlendirilmelidir. Yedekleme hastalık, kaza, izin mazeretler ortaya çıktığında her biri için aynı işi yapabilecek bir eleman bulundurulması gereğini ortaya koymaktadır. Yedek personel aslında kendine ait ayrı bir görevi bulunan kişidir. Aynı zamanda kendi bölümünden veya bağlantılı bir bölümden bir çalışmada şirketin dışında bulunmadığı durumda onun işlerini de yürütebilecek yetkinliğe sahip olması sağlanır. Yedek personel ihtiyacı devamsızlık nedeniyle ortaya çıkarken, ek personel ihtiyacı işten çıkma/çıkarmalar veya büyüme nedeniyle ortaya çıkar. Ek personel ihtiyacında öne çıkan konu iş gücü dönüşüm oranıdır.

İş gücü dönüşüm oranı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp 100 ile çarpılması sonucunda elde edilen orandır. Belirlenen dönemde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyüme oranı varsayılır ve iş gücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesaplanır. Her türlü hesaplamada emekli olanlar ve istifa edenler de dahil olmak üzere tüm çıkışlar mutlaka değerlendirilmelidir (Serbest, 2005; s:18-19).

$$\text{İş gücü dönüşüm oranı} = \frac{\text{İşten ayrılan sayısı}}{\text{Ortalama çalışan sayısı}} \times 100$$

İnsan kaynakları planlaması, örgütün vizyonuna ve misyonuna uygun insan kaynağına ulaşmak, amaca uygun ve yeterli sayıda eleman bulmak, var olan elemanların en uygun alanda çalışmalarını sağlamak, eğitim ihtiyacı olanlara eğitim olanakları planlamak, örgütün gelecekteki iç ve dış faktörlerden kaynaklı değişim ihtiyacını önceden kestirmek suretiyle gerekli önlemlerin alınmasını sağlayarak örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine önemli katkıda bulunmaktadır.

### 3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Günümüz örgütlerinde, yönetim bilgi sistemlerinin önemli bir alt sistemini de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS – Human Resources Information Systems) oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, çalışanlar ve işlemlerle ilgili bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, işlerde personele işlemler kararlar almak üzere veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızlı akışını sağlarken bunların geçerliliğini ve güvenilirliğini garanti edecek iletişim kanalları kurmak da performans değerlendirme sistemi için hayati önem taşır (Kalenderoğlu, 2007, s:50).

Kurumlar artık küresel ekonomi ve sürekli değişen rekabet koşullarında doğru bilgiye en kolay şekilde ulaşarak daha hızlı karar vermenin ve yeniliklere uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Bilgi ekonomisinde yeni teknolojilerin gelişimi ile birlikte örgütler, bu tür ihtiyaçlarını iletişim teknolojileri ile giderecek seviyeye ulaşmışlardır. Bilgisayarların yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insan kaynakları yönetimini de etkilemiş ve geleneksel son nokta Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E- İKY) olmuştur. Artık dünyadaki birçok örgüt insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmaktadır.

İnsan kaynaklarına dönük karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için kapsamlı bilgiye ihtiyaç duyulduğundan bir insan kaynakları veri tabanı için gereksinim duyulan bilgi tiplerini aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Öge, 2004 s. 112):

1. Özlük Bilgileri: Ad-soyadı, doğum tarihi, sicil numarası
2. Personel Temin Sürecine İlgili Bilgiler: Kullanılan başvuru teknikleri, görüşme tarihi, işe alma nedenleri
3. Deneyimine İlgili Bilgiler: Bilgisi ve yeteneği, önceki iş deneyimleri
4. Eğitim Bilgileri: Eğitim düzeyi
5. Ücret Bilgileri: Mevcut ücretin tutarı, tipi, özel kesintiler

6. Performans De erleme Bilgileri: De erleme puanları, raporları, disiplin notları, ödüller
7. Çalı ma Süresine li kin Bilgiler: e ba lama tarihi, i ten ayrılma tarihi
8. Çalı anların Tutumlarına li kin Bilgiler: e kar ı tutumları, devamsızlıkları
9. Sendika Bilgileri: Üyelik bilgileri
10. İleti im Bilgileri: Ev adres ve telefonu, acil durumlarda ileti im kurulabilecek ki iler
11. Sa lık ve Kaza Bilgileri: Sa lık muayene kayıtları, yaralanma nedenleri ve kayıtları, kayıp i zamanı
12. Açık ve Pozisyon Bilgileri: in unvanı, gerekleri, pozisyonu ve ücret düzeyi
13. gücü Piyasası ile İlgili Bilgiler: e yönelik i gücü arzı, piyasa ücret düzeyi
14. Pozisyon ya da Bilgileri: in hiyerar ideki yeri, pozisyon kodu
15. in Çevresi ile İlgili Bilgiler: Benzer di er i lerdeki ortalama ücret, çalı anların e itim düzeyi, personel devir oranı, kaza sıklık oranı
16. ten Ayrılma Bilgileri: ten ayrılma tarihi, ayrılma nedenleri.

### **3.4. Seçme ve e Alma**

Personel seçme, ba vuruda bulunan adaylar arasından, i analizi sürecinde saptanan niteliklere en uygun ki inin örgüte alınması sürecidir. Süreçte adayın örgütsel de erlere ve kültüre uyum sa lama potansiyeli analiz edilmelidir. Böylece örgütün bekledi i davranı ve tutumları sergileyebilecek adayın seçimi mümkün olabilir. Bu uyum çalı an ba lılı nı artıracak ı gibi, örgütün çalı anları için yapacaklarını fazlala tırır. Personel seçmede kullanılan ölçüm araçları adayın örgütsel kültüre uyumunu ölçmelidir. Ölçüm araçlarının adayın örgütsel ihtiyaçlara uygunlu unu ba arıyla test etmesi, yeni çalı anın örgüte uyumu, i ini sevmesi ve yüksek performans göstermesinde belirleyici olabilir.

Seçmede adaletle dikkat edilmesi, adayın örgüt hakkında olumlu yargılar geli tirmesini sa lar. E it i ba arısına sahip adayların e it seçilme ansının olması olumlu dü üncelerin kayna ı olur. e alınan yeni çalı an örgütsel adaletten dolayı örgütsel ba lılık davranı ı geli tirir ve örgütün çalı maya uygun bir i yeri oldu unu

dü ünür. Üstler tarafından tüm adaylara e it davranılması, beklenen davranı ları gösterme yönünde yeni çalı anı te vik edebilir.

### **3.5. E itim, Yeti tirme ve Geli tirme**

KY alanındaki e itim ve geli tirme uygulamalarının amacı, çalı anların i tatminini, verimini ve sonuç olarak örgütün performansını yükseltmektir. E itimin amacı, bir elemanın bir i i ya da belli görevleri yerine getirme yetene ini yükseltmek ve o i le ilgili becerilerini geli tirmektir. Di er taraftan geli tirme, çalı anların genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ili kilerini anlamasını sa lamak ya da yönetim yetene ini yükseltmek demektir (Vatansever, 1994, s:13).

nsan kaynakları yönetiminin e itim i levi; esas olarak ki isel ve mesleki geli ime yönelik olup i görenin sahip oldu u özellikleri, becerileri, mesleki açıdan geli tirme ve geni letme amacını güder.

e alı tırma e itimlerinden sonra çalı maya ba layan i görenin zamanla ortaya çıkacak e itim ve geli tirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmet içi e itim programları düzenlenebilir. Hizmet içi e itimlerin önemli bir kısmı i e itimleridir.

e itimlerinde temel amaç i in anla ılmasını sa lamaktır. nsan kaynakları yönetimi bakımından önemli olan nokta, i e yeni alınan i görene hangi e itimin daha yararlı olaca mın belirlenmesi ve gerekli programlamanın yapılmasıdır. Yapılan ara tırmalar i görenin aldı ı e itim miktarının ve e itimin faydasına yönelik algılamalarının örgütsel ba lılık ile olumlu yönde ili kili oldu unu, i ten ayrılma niyeti ile de olumsuz yönde ili kili oldu unu ortaya koymaktadır.

Kurum içerisinde yapılan e itim programları i göreni kuruma ba larken, kuruma yüksek e itim düzeyi ile katılmı i görenlerde bu durum farklıdır. Yapılan bir çok çalı mada, yüksek e itim düzeyindeki ki iler, i lerini de i tirmek için daha fazla fırsata sahip oldu undan örgüte ba lılıkları azalmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002, s:57-69).



### 3.6. Performans De erlendirme (PD)

gören seçiminde ve e itiminde gösterilen özene kar ın, tüm i görenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Ki ilerin do u tan gelen yetenekleri, i e ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. KY, çalı anlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak de erlendirmektedir (Sabuncuo lu, 2000, s. 159).

Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalı masını, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu de i tirmek gibi KY içerisinde bir takım i levleri yerine getirmektedir. Örgütsel ya amın beraberinde getirdi i bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteli inde olan performans de erleme, i görenlerin yeteneklerinin i in nitelik ve gereklerine ne ölçüde uydu unu ara tıran ya da i teki performans düzeylerini saptamaya çalı an objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2002, s. 7).

Bir PD sisteminin ana hedefi, performansı yükseltmektir. Bununla birlikte, bu sistem farklı amaçlara da hizmet eder. PD, ba arılı i görenler için bir ödül i levi görür, onları motive ederek, performanslarını artırmalarına yardımcı olur (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1999; p: 369). Ayrıca, PD sisteminden elde edilen bilgiler, K ile ilgili tüm alanlarda kullanılır: K planlaması, personel temin ve seçimi, e itim ve geli tirme, kariyer planlama ve geli tirme, ücretlendirme, örgüt içi i gören ili kileri, i gören potansiyelinin de erlendirilmesi vb.. Bu ba lamda, yöneticiler, i görenin e itim ve geli tirme kararlarında, terfilerde, zam yaparken, i e son vermede, transferlerde veya çıkabilecek yasal problemlerde PD sisteminden gelen bilgilere gereksinim duyarlar (Mondy ve Noe, 2005; s: 254 – 255).

PD, mutlaka detaylı bir i analizine dayanmalıdır. analizi sonucunda, i tanımı ve i artnameleri ile i gerekleri ortaya çıkartılmalı, bunlara dayanarak da, i in gerektirdi i performans standartları belirlenmelidir. Performans standartları yazılı hazırlanmalı, gerçekçi olmalı ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak

yöntemleri de tanımlamalıdır. Ayrıca ula ılacak hedef ölçülebilir ve gözlemlenebilir olmalı, hedefe ula mak için gerekli süre de belirlenmelidir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s:378).

PD'de en yaygın uygulama, her çalı anın ba lı bulundu u yönetici tarafından de erlendirilmesidir. Bu uygulama, her çalı anı ve onun ba arısını en yakından tanıyan ki inin ilk yöneticisi oldu u gerçe ine dayanır. De erlendirilecek ki iyle sürekli birlikte olan, onun günlük çalı ma performansını en iyi ekilde gözlemleyebilen ve onun performansından do rudan etkilenen ki i, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir de erlendirme, sistem olarak hiyerar ik yapıda da uygun biçimde geli tirilir. in gerekleri ile çalı anın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olana ına sahip olması nedeniyle yönetici, de erlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan ki i olarak kabul edilmektedir. De erlendirilenlere göre, daha deneyimli ve e itim düzeyi daha fazla olan, duygusal olarak daha kararlı, dengeli ve üst düzeyde sosyal uyumu bulunan ki iler performans de erlendirmede daha ba arılı olmaktadır. Ancak, de erlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabildi i bazı sorunlar da bulunmaktadır:

1. Çalı anlar, yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans de erlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
2. E er de erlendirme süreci tek yönlü i liyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sa lanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması hâlinde çalı an savunmaya geçerek, davranı ları için bahaneler bulmaya ve haklılı ını kanıtlamaya çalı abilir.
3. İlk yönetici, asta geri bildirim sa lama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
4. Cezalandırma durumunda, çalı anla ilk yöneticinin ili kileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir (Kalendero lu, 2007, s:50).

Performans veya ba arı de erlendirme yöntemleri de erlendiricinin (ilk yönetici) gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olaca ı varsayımına dayanır. Fakat uygulama esnasında de erlendiricilerden kaynaklanan bir takım hatalar nedeniyle performans de erlendirme sistemi özellikle kamuda ço u zaman tam olarak do ru sonuçlar vermez. A a ıda kısaca bu hatalardan bahsedilecektir:

1.Hale Etkisi: De erlendirmenin tek bir ölçüte ba lı olarak yapılmasından kaynaklanır. Örne in bir ö retim üyesini de erlendirirken yalnızca yayın sayısına bakmak; niteli e, yürüttü ü tezlere, verdi i derslerdeki ba arısına vb. bakmamak böyle bir yanılğı olabilir. Alınması gereken önlemler unlardır (Barutçugil, 2002):

a.De erlendirici, de erlendirece i personelin i ini nasıl yaptı nı düzenli bir ekilde takip etmelidir.

b.De erlendirmeyi yapacak ki ilerin e itilmesi gereklidir.

c.Seçilen ve kullanılan de erlendirme ölçütleri yapılan i için gerekli özellikleri kapsmalı ve açık biçimde ifade edilmi olmalıdır.

2.Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme: Bazı de erlendiriciler sürekli olarak personele gerçek ba arılarının üstünde ya da altında puan verme e ilimindedirler. Bu yönleriyle *kıt ya da bol notlu ö retmenlere* benzerler. Bu durum de erlendiricinin, astları tarafından sevilme arzusundan; geribildirim esnasında astlarıyla kötü olmaktan çekinmesinden, "Di er de erlendiriciler zaten yüksek puanlar veriyor, ben dü ük verip personelime haksızlık yapmayayım." dü üncesinden veya bunlara kar ıt olarak da kendisinin mükemmeliyetçi ve zor be enen bir yönetici olarak görülmesini istemesinden kaynaklanabilir. Özellikle farklı de erlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındı ı durumlarda hatalar ve buna ba lı sorunlar daha ciddi boyutlara ula abilir. Bu hata türünü azaltmak veya ortadan kaldırmak için zorunlu da ıtım yöntemi uygulanabilir. Böylece de erlendiricinin herkese dü ük ya da yüksek not vermesinin önüne geçilmi olur. Ayrıca çok dü ük veya çok yüksek notlar için açıklama getirilmesi zorunlulu u ve de erlendirmeyi yapacak ki ilerin e itilmesi bu tür hataların azaltılmasında etkili olur (Kaynak ve di erleri, 2000).

3.Yakın Geçmi teki Olaylardan Etkilenme: Örgütlerde ço unlukla de erlendirme dönemi bir yılı kapsadı ndan bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında ya ananlardır. Bunu önlemenin en etkili yolu de erlendiricilerin personel hakkındaki gözlemlerini bütün bir yıl boyunca kayda geçirmelerini sa lamaktır.

4.Kontrast (Kar ıla tırma) Hatası: De erlendirici kısa bir süre içinde birden fazla personeli de erlendiriyorsa, pe pe e yapılan bu de erlendirmeler esnasında

personeli birbirleriyle karılaştırması kaçınılmaz olur. Vasat bir personelin performansının, ba arısızların içinde iyi (örneğin 80 puan), ba arılıların içinde kötü olarak de erlendirilmesi (örneğin 40 puan) böyle bir hatadır.

5. Kişisel Önyargılar: Bazı kişiler önyargılarını ba arı de erlendirme sürecine yansıtırlar. Özellikle geçmişteki de erlendirici-de erlendirilen ilişkileri, ya , cinsiyet, din, mezhep ve ırklarına ait önyargılar kişisel önyargılar olarak de erleme sürecini etkiler. Önyargıların etkisini azaltmak için:

a. De erlendiriciler astlarının davranışlarını do ru bir biçimde gözleme ve sonuçları kaydetme konusunda e itilmelidirler.

b. Ba arı kriterleri ve ba arı çizelgesinde bulunan puan aralıkları anlaşılır, açık ve net olmalıdır.

c. Kişilerin ne oldukları de il, nasıl iş yaptıklarının de erlendirilmesini sağlayacak şekilde ayrıntılı olarak hazırlanmış *tanımları* yapılmalıdır.

6. Ba arı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği: tanımları ayrıntılı olarak hazırlanmamış, ba arı standartları kapsamlı bir şekilde belirlenmemiş personel sadece belirli ölçütlerin de erlendirildiğini görür ve onlara a ırlık verir. Hali etkisinde verilen örneğe benzer olarak yalnızca yayın sayısının önemsendiğini hisseden bir öğretim üyesinin ders verme, tez yürütme vb. diğer görevlerini ve yayınlarının niteliğini ikinci plana iterek yayın sayısını arttırmaya odaklanabilir. Bu durum da tüm görevlerini önemseyen ancak yayın sayısında örnekteki öğretim üyesinin biraz gerisinde kalan bir diğer öğretim üyesinin daha ba arısız olarak de erlendirilmesi sonucunu doğurur. Ba arı standartlarının net bir biçimde tanımlanmaması personel arasında güvensizliğe ve performans de erlemede hataya yol açar.

7. İler Arasında Ba arımlılığın Dikkate Alınmaması: Kendisinden önceki personelin işini iyi yapmaması, işleri ona ba lı olan personeli de ba arısız gösterebilir. Tam tersi, ola anüstü ba arılı bir personelin çıktılarını işleyen bir diğer personel olduğundan daha ba arılı olarak de erlendirilebilir. Buna örnek futboldan verilebilir: Harika gol pasları veren bir oyuncunun olduğu takımın golcülerini olduklarından daha ba arılı görülebilirler. Benzer şekilde sağlam bir defansın olduğu

takımın kalecisi bir sezonda 20 gol yerken, birbiriyle uyumsuz, adam paylaşımında hatalar yapan, ofsayt taktikini uygulamayan, rakip forvetler karşısında ağırlık kalan vb. bir defans hattının olduğu bir takımın kalecisi kalesinde çok daha fazla pozisyon göreceği için 20'den fazla gol yiyebilir. Bu onun daha başarılı bir kaleci olduğu anlamına gelmemelidir. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için performans değerlendirilmesinde oyuncuların birbirleriyle bağlantısı da göz önüne alınmalıdır.

8.Kültürler Arası Farklılaşma: Her insan gibi değerlendiriciler de yetenekleri kültürün değer yargılarına göre karar verirler ve beklentilerini geliştirirler. Farklı kültürlere mensup personeli değerlendirmeleri istendiğinde değerlendirici konumunda olanlar, beklenti ve değerlendirmelerini kendi kültürlerinin etkisinde kalarak belirleyebilirler (Palmer, 1993, s:20).

### **3.7. Gören Güçlendirme**

Conger ve Kanungo (1988)'ya göre güçlendirme "etkin bilgi sağlamayı engelleyen örgüt faaliyetleri ve biçimsel olmayan tekniklerin uzaklaştırılması suretiyle çalışanların yetkinliklerini artırma süreci"dir. Chisholm ve Vanisna (1993) güçlendirmeyi "çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi yoluyla motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını arttırmayı amaçlayan bir süreç" olarak ele almışlardır. Zira katılımcı yönetim teorileri, performans ve iş tatminini arttırmak üzere yöneticilerin çalışanlar ile karar verme gücünü (yetkiyi) paylaşması gerektiğini fikrine dayalıdır.

Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1995), güçlendirmenin birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili dört unsurdan oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar anlam, yetenek, seçim ve etkidir (Demircan, 2003, s:20).

Kitapçı ve diğerleri (2002)'ne göre ise güçlendirme kavramı motivasyon, yönetime katılma ve yetki devri kavramlarının bir uzantısıdır. Güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor olduğunu ifade eder.

Ancak u da unutulmamalıdır ki, liderlerin destekleyici (güçlendirme) olmaları i görenlerin temel tatmin noktalarından biridir (Hoppe, 2004, s.44).

Yönetime katılma, i görenlerin, karar alma sürecine katılmaları anlamına gelirken; güçlendirme, i görenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayı ve tekniktir. Yetki devri ise bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmi karar verme yetkisini kendi iste i ile bir astına devretmesi ve gerekli gördü ünde tekrar geriye alma sürecidir. Güçlendirme anlayı ve esas açısından yetki devrinden farklıdır. Güçlendirme, i i yapan i görenin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve i e kar ı tutumunu de i tirmesini, ba ka bir ifadeyle i e sahiplenmesini, i in sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir (Kitapçı ve di erleri, 2002, s:218).

### **3.8. Ücretlendirme**

Çalışanlar, örgütsel katkıları karşılığında bir ödül beklerler. Bu ödüllerden biri ve belki de en önemlisi ücrettir. Bireyler kendi katkı ve ödülleri ile örgütteki diğer bireylerin katkı ve ödülleri karşılaştırırlar ve bir denksizlik olduğunda bundan gerginlik duyarlar. Yüksek ücret alan çalışanlar, tanındığını, katkılarının örgütçe algılandığını, performansının olumlu değerlendirildiğini ve başarılı olduğunu düşünür. Bu onun özgüvenini artırır ve yeteneklerini daha etkili olarak işine aktarabilir. Çalışanın i ş başarısı ve katkılarının değerlendirilerek yüksek ücret alması, onun hakkında olumlu geri bildirim olduğu yönünde bir işarettir ve bu yönüyle ücret yönetimi bir geri bildirim aracı olabilir. Ücret uygun çalışanı örgüte çeker, nitelikli çalışanı örgütte tutar ve çalışanı örgüte maksimum katkıda bulunma yönünde güdüler. Bu nedenle eşit işe eşit ücret ödenmeli ve çalışanlar arasında denklik gözetilmelidir.

### **3.9. İletim, ve Çalışma İlişkileri**

Organizasyonlarda, çalışanlar arası be erli ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreçtir. Örgütsel iletişimi "örgütün i leyi ini salamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme için

gerek örgütü meydana getiren çe itli bölüm ve ö eler, gerekse örgüt ile çevresi arasında giri len sürekli bilgi ve dü ünçe alı veri i ya da bölümler arasında gerekli ili kilerin kurulmasına olanak sa layan toplumsal bir süreç" olarak tanımlamak mümkündür.

letmelerde ileti imin en önemli amaçlarından biri yönetimin, i görenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sa lamasıdır. Dolayısıyla, örgütü etkilili e ula tırmada en önemli etkenlerden i görenleri i e gönüllü kılmak, güdülenmek, i birli i ve i doyumunu için gerekli tutumları sa lamak kolayla acaktır (Deniz, 2006, s:22).

nsan kaynakları yöneticisi, örgütsel davranı yakla ımına göre, her düzeydeki yöneticiye çalı anlarla ilgili sorunların çözümünde önerilerde bulunarak danı manlık yapar (Vatansever, 1994, s:15).

### **3.10. Staj ve Oryantasyon Faaliyetleri**

Staj ve oryantasyon faaliyetleri pek çok kaynakta e itim ve geli tirme faaliyetinin bir parçası olarak ele alınmı olmakla birlikte bu çalı mada ayrı bir insan kaynakları uygulama alanı olarak de erlendirilmi tir. Zira staj ve oryantasyon i e yeni ba layanlar veya adaylar için geçerli bir süreçken e itim ve geli tirme çok daha geni kapsamlı ve tüm çalı anlar için geçerli bir etkinliktir. Staj ve oryantasyon kavramları Türkçe kökenli olmadıkları için literatürde bu anlamda farklı yazarlar tarafından çe itli sözcükler kullanılmı tır.

Staj, herhangi bir meslek edinecek olan kimsenin geçirdi i uygulamalı ö renme dönemi ve bu kimsenin, meslek bilgisini artırmak için bir kurumun bir veya birçok bölümünde çalı arak geçirdi i dönemdir. e yeni ba layanlar için geli tirilen e itim ve geli tirme faaliyetlerine ise uyumlama veya i e alı tırma (oryantasyon) adı verilir. e alı tırma, yeni ba layanların firmaya, i e ve çalı ma grubuna programlı bir biçimde uyumlandırılmasıdır. Tipik bir uyumlama programında i için gerekli bilgilerin yanı sıra, i çevresi, i letmenin kuralları, politikaları, terfi, transfer, istifa,

İstenen çıkarımlar, emeklilik konularında da bilgiler verilir. Oryantasyon süresi, firmadan firmaya değişebilir, amaçları ise şunlardır:

görevinin en hızlı biçimde üretken hale gelmesi, işin kuralları ve politikalarına uygun biçimde gerçekleştirilmesi, ödüllendirme sisteminin tanıtımı, şirket kültürünün tanıtılması, takım bilinci verilmesi, iş görenlerden beklenenlerin açıklanması, değişim süreci, sosyal ilişkiler yoluyla yeni işe başlayan bireyin tedirginliğini azaltma (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s:283, 286). Özetle oryantasyonda amaç, yeni çalışanların, yeni iş çevrelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Bu amaç, şu yollardan sağlanır: başlangıçta olumlu bir izlenim yaratma, kişiler arası kabulü artırma, iş görenin uyum sorununu azaltarak bireysel ve örgütsel performansı artırma (Bingöl, 2003; s: 201).



## 4. L TERARÜR ÖZET

Yapılan çalı malar i verenin çalı anına sa ladı ı bazı ko ulların i görenin ba lılı ı üzerinde etkili oldu unu ortaya koymu tur. Bunlardan bazıları öyle sıralanabilir; esnek çalı ma saatlerinin varlı ı, sa lıklı çalı ma ortamı, i gören sa lı na yönelik uygulamalar, örgütsel kararlara katılımın desteklenmesi gibi. Özellikle esnek çalı ma saatlerinin daha sık bir biçimde uygulanmasıyla, i letme yöneticilerinin insan kayna ına verdi i de eri net bir ekilde görmekteyiz. Esnek çalı ma saatleri uygulanan i letmelerde, stresin azalması, artan i otonomisi ve zenginli i, devamsızlı ın ve gecikmelerin azalması, artan i tatmini ve i görenin kuruma ba lılı ı gibi olumlu geli meler görülmektedir (Kirel, 1999, s:115-136).

Yönetim ve liderlik ekli, i görenlerin kararlara katılımın sa layıp sa lamama açısından örgütsel ba lılık ile ili kilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel ba lılı ı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek ba lılık duygusunu etkilemektedir.

Putti ve arkada ları, yaptıkları bir çalı manın sonuçlarına göre i görenlerin örgütleri ile ilgili sahip oldukları bilgi düzeyinin i tatmini düzeyleri ile ili kili oldu unu; buradan hareketle örgütsel ileti imin i görenin ba lılı ını artırdı ını saptamı tır. Bu durumda ortak amaçlara varabilmek için dikey ve yatay düzeyde uygun ili kiler sisteminin kurulması zorunlulu u ortaya çıkar. Sözü edilen ili kilerin düzenli olması ise ileti im kanallarının düzenli i leyi ine ba lıdır (Sabuncuo lu, 1998, s:29).

Herzberg ve arkada larının yaptı ı bir çalı mada, ara tırmaya katılanlara göre ücret, i güvenli i, çalı ma ko ulları, i letme politikası konularında ortaya çıkan sorunlar ciddi tatminsizlik duygusuna yol açmaktadır. Tatminsizlik yaratan faktörlerin varlı ı ve çoklu u, özellikle ba arılı i görenlerde kurumdan ayrılma e ilimini ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla yöneticiler i görenlerinden yüksek performans bekliyorsa, öncelikle tatminsizlik yaratan faktörleri ortadan kaldırmalıdır (Deniz, 2006, s:24).

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eğitimi, bilgi akışını değerlendirilmeyi, iletişimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleştirilen iletişim biçimidir. Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyi olmadan verimlilik ve kalite elde edilememektedir (Arslan 2005, s:45)

Çalışma ortamında örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir boyut da çalışmaları ile kurulan iletişimdir. Güçlü arkadaşlığın, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürülebilecekleri sürülürken, sosyal katılım yokluğunda, örgütsel bağlılığı düşürdüğü anlaşılmıştır (Balay, 2000, s:47; Akt. Deniz, 2006, s:23). Örgütteki ilişkiler karılıklı hizmet temeline dayalı ilişkilerdir. İlişkilerde, her ilişki karılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene tatmin sağlamaktadır. Çalışma grubu ile iş görenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.

İş yaşam kalitesi, iş tatmini ve motivasyondan oluşan çalışmaları ilişkileri artırarak, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Böylesi iş ortamını sağlamak için örgütler demokratik olmalı, çalışanlara yetki ve sorumluluk vermelidir. Örgütte açık iletişim olması da çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada önemlidir. Çünkü çalışanların faaliyetlerini yürütmek, sorumluluklarını yerine getirmek ve karar alabilmek için bilgiye ihtiyaçları vardır.

İş yaşamından tat alan, iş yaşam kalitesi yüksek çalışanların iş tatmini düzeyleri yükselir. İşlerine daha fazla motive olmaları onların iş verimliliğini artırabilir. Çünkü, işten beklentileri karşılanmı ve motive olmuş çalışanlar daha verimli olabilir ve çaba ve davranışları örgütsel hedef ve değerlerle aynı doğrultuda bulunabilir. İşsizlik, işten ayrılma ve örgütten ayrılmalar azalabilir.

Elçi (2003) etik iklimin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkiye dair yaptığı çalışmada çalışanların olumlu etik iklimi algılamaları ile iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğunu sonucuna varmıştır. Etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif bir ilişki söz konusudur.

Biber (2006) KY uygulamalarının (5 adet uygulama ele alınmıştır: iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, personel seçim süreci ve performans değerlendirme süreci) örgütsel performansa (iş tatmini, örgütsel bağlılık, finansal performans ve pazar performansı) etkisi üzerine yaptığı araştırmada çalışanların iş tatmini ve firmaya bağlılığını, dolayısıyla örgütün finansal ve pazar performansını arttıran uygulamaların başında personel seçim sürecinin geldiğini bulmuştur. Biber'e göre K yöneticileri etkin bir performans değerlendirme sistemi kullanarak, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Performansların etkili bir şekilde değerlendirilmesi, iş görenlerin motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak, iş gören devir hızında düşüş görülecektir. Bu uygulama, iş görenlerin firmaya bağlılığını ve işinden aldığı tatmini de arttıracaktır. Bir bütün olarak KY performansını arttırmak isteyen yöneticiler, etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve işletilmesini sağlamak zorundadır.

Arslan (2005) yerel yönetimlerde KY üzerine yaptığı araştırmada belediyelerdeki istihdam türlerini memurluk (657 sayılı yasa), sözleşmeli ve işçilik (1475 sayılı yasa) olarak sınıflandırmıştır; KY'nin temel fonksiyonlarını ise:

1. İnsan kaynakları planlaması,
2. Seçme ve işe alma,
3. İnsan kaynakları sisteminin oluşturulması,
  - a. Analizi,
  - b. Tanımı,
  - c. Değerleme,
  - d. Kariyer planlama,
4. Performansın takdir edilmesi ve değerlendirilmesi,
5. Ücret sistemi,
6. İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi,
7. İletişim ve katılım,
  - a. Örgütsel iletişim ve katılım,
  - b. Çok yönlü iletişim ve katılım olarak ele alınmıştır.

Arslan ampirik nitelikte olmayan bu çalışmada mevcut durumu ortaya koyduktan sonra belediyelerde KY'ne ilişkin sorun alanlarını ve bu sorunlara

yönelik çözüm önerilerini somut bir şekilde ortaya koymu tur. Arslan'a göre tüm kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de insan kaynakları yönetilmemekte, idare edilmektedir. Ayrıca eğitim olmadan hiçbir işiten gereken verimlilik sağlanamamaktadır. Bunun için de hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime önem verilmeli, belediyelerde istihdam edilecek memurlar için mahalli idareler vb. eğitim programlarından mezun olmaları aranmalıdır (Arslan, 2005, s:81-82).

Vatansever (1994) "KY Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılık Etkisi" adlı araştırmasında çok übeli özel bir bankanın 122 çalışanına konuya yönelik bir tutum ölçümü ve Porter ve Smith'in 1970 yılında geliştirdikleri örgüte bağlılık ölçümünü uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda KY uygulamalarına yönelik tutumları yüksek olan kişilerin örgüte bağlılık düzeyleri de yüksek çıkmıştır. Vatansever'e göre örgüte bağlılığın iş tatmini ve verimi yükselten tutumlardan biri olması etkin KY'nin önemini vurgulamaktadır. KY'nin "örgütün hedeflerine ulaşmasına, çalışanların üretken katılımıyla katkıda bulunma" temel amacına ancak kendini çalıştığı yerinin bir üyesi olarak gören, iş yerinin değer ve kurallarını kendisinininkilere uygun bulan, işe yönelik olumlu tutumları olan ve verimli çalışan kişilerle ulaşılabilir.

Karasu 2009 yılında yaptığı araştırmasında, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki etik değerleri algılamaları ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, lojistik sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmanın İstanbul genel merkezinde görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, firmanın çalışanları tarafından algılanan insan kaynakları uygulamalarındaki etikite işle çalışanların örgüte olan bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarındaki etikite işle çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Haznedar (2006), çalışmada KY uygulamalarından nitelikli personel seçme, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performans değerlendirme ve performans dayalı ücretlendirme; nitel ve nicel firma performansına etkilerini araştırmıştır. Bu uygulamaların firma sonuçlarına hem tek tek, hem de toplu halde etkileri analiz edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın, KY uygulamaları ve firma performansı ile

ili kisi incelenmi ve bu de i kenlerin ba lantısında bir ara de i ken etkisine sahip olup olmadı ı ara tırılmı tır. Ara tırmada örneklem olarak, Türkiye’ deki lk 500 Sanayi Kurulu u içinde yer alan 324 firmaya anket gönderilmi , 79 adet firmanın 283 çalı anından cevap alınmı tır. Analizler sonucunda, **nitel** firma performansı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip KY uygulamasının "e itim ve geli tirme" oldu u belirlenmi tir. Basit regresyon sonuçlarında e itim ve geli tirmeyi sırasıyla takım çalı ması, performans de erleme, nitelikli personel seçme ve performansa dayalı ücretlendirme izlemi tir. Tüm uygulamaların birlikte etkilerinin incelendi i analizler sonucunda ise, yine nitel firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip KY uygulamalarının e itim ve geli tirme ile performansa dayalı ücretlendirme oldukları belirlenmi tir.

KY uygulamalarının, firmanın **nicel** performansı üzerindeki etkilerinin incelendi i analizler sonucunda, nicel performans üzerinde de en büyük etkiye sahip KY uygulamasının, e itim ve geli tirme oldu u belirlenmi tir. Basit regresyon sonuçlarında e itim ve geli tirmeyi sırasıyla nitelikli personel seçme ve performans de erleme izlemi , takım çalı ması ile performansa dayalı ücretlendirmenin nicel performans üzerinde önemli bir etkisi bulunamamı tır. Ancak tüm uygulamaların birlikte ele alındı ı analizler sonucunda, yine e itim ve geli tirmenin, nicel performansı önemli düzeyde ve pozitif yönde etkiledi i görülürken, takım çalı masının nicel performans üzerindeki önemli düzeyde negatif etkiye sahip oldu u belirlenmi tir. Ayrıca örgütsel ba lılı ın, KY uygulamaları ile nitel ve nicel performans arasındaki ili kide, kısmi ara de i ken etkisine sahip oldu u görülmü tür.

Deniz (2006) yüksek lisans tez çalı masında sa lık hizmeti sunan özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim ve yerle tirme, e itim, performans yönetimi, kariyer yönetim, ücret yönetimi, ileti im) ili kin alguların, i görenlerin örgüte ba lılık düzeylerine etkisini incelemi tir. Ara tırma verileri, 7’si demografik olmak üzere toplam 82 soru ve 4 ölçekten olu an “ nsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Ba lılı a Etkisi Anketi” yardımıyla toplanmı tır. Ara tırmanın örnekleme, özel sa lık kurumunda görevli 39 hem ire ve 30 hekimden olu maktadır. Ara tırma yüz yüze görüşerek ve tam sayım yapılarak uygulanmı tır. Ara tırmanın sonuçlarına göre hekim ve hem irelerin örgütsel ba lılık düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında kuvvetli bir ekilde

pozitif ili ki oldu u görülmü tür. Hekim ve hem ire meslek gruplarının örgütsel ba lılık düzeyleri incelendi inde ise, hekimlerin örgütsel ba lılık düzeylerinin hem irelere oranla daha yüksek oldu u görülmü tür.

Demircan (2003) "Örgütsel Güvenin Bir Ara De i ken Olarak Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi: E itim Sektöründe Bir Uygulama" ba lıklı doktora çalı masında **yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel ba lılı ı arttırdı mı** ortaya koymu tur. Çalı manın amacı, çalı anların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörleri incelemek ve örgütsel güvenin örgütsel ba lılı ın duygusal, normatif ve devamlılık boyutları üzerindeki ara de i ken etkilerini ara tırmaktır. Bu amaca dayalı olarak 4 temel soruya yanıt aranmı ve toplam 42 hipotez test edilmi tir. Çalı mada 67 üniversitede (53'ü devlet, 14'ü vakıf üniversitesi) akademisyen olarak çalı an bireyler ana kütleyi olu turmu tur. Elmek yoluyla gönderilen anketlere verilen yanıtlardan 568 tanesi analize dahil edilerek ara tırmanın örneklemini te kil etmi tir. Yöneticiye ve örgüte güveni ve dolayısıyla örgütsel ba lılı ı do uran sebepler olarak "güçlendirme algıları", "örgütsel adalet" ve "etik algıları" nı ele alan çalı ma; akademik yöneticilerin güven kazanmak için, çıktılarını belirleyen prosedürlerin adilli ine önem vermeleri gerekti ini ortaya çıkarmı tur.

Küçükköseleci (2009) teknolojik geli melerin KY uygulamalarına etkisi konulu ara tırmasında insan kaynakları planlaması, i gören tedariki, seçim ve yerle tirme, e itim ve geli tirme, performans de erlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, i gören sa lık ve güvenli i ve endüstri ili kileri ile ili kisini incelemi tir.

KY uygulamaları ile teknolojik geli meler arasında do rudan ve dolaylı olmak üzere pek çok ili ki vardır. Teknolojik geli melerin etkileri ile bazen insan kaynakları fonksiyonlarında köklü de i imler yapmak gerekebilir. Teknoloji sürekli ilerledi i ve geli ti i için; teknolojik geli meler ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ili ki de sürekli dir ve güncelli ini devamlı korur. Olu an de i imler do rultusunda gerekli önlemler alınmalı (e itim ve geli tirme), bu yolla zaman içerisinde çıkabilecek sorunlar ba tan engellenilmeye çalı ılmalıdır. Yapılan mülakatlar ve gözlemler sonucunda teknolojik geli meler ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında olumlu bir ili ki oldu u söylenebilir.

Kitapçı, Sezen ve Memi (2002) tarafından yapılan bir çalı mada, proje takımlarında çalı anları güçlendirmenin (motivasyon, yetki devri, yönetime katılma) i tatmini ve örgütsel ba lılık üzerindeki etkisi ara tırılmı tır. Çalı ma stanbul ilinde yer alan in aat firmaları (43 firma, 146 anket) üzerinde gerçekleştirilmi tir. Farklı ya gruplarında yer alan çalı anlarda "güçlendirme" i tatmini ve örgütsel ba lılı ı farklı ekilde etkilemektedir. 18-30 ya grubunda yer alan çalı anlarda güçlendirme i tatmini ve davranı sal ba lılı ı artırırken, 31-38 ya grubunda i tatmini ve duygusal ba lılı ı artırmaktadır. Ancak 39 ve üzeri ya grubu çalı anlarda güçlendirme yapmak duygusal ve davranı sal ba lılı ı ters yönde etkiledi i için yani azalttı ı için ya çok dikkatli yapılmalı ya da yapılmamalıdır.

Kamu sektöründe KY'nin en büyük problemi sürecin politik, toplumsal, sosyal ve ekonomik artlardan sürekli etkileniyor olmasıdır. Bunun yanı sıra a a ıdaki eksiklikler de kamu sektöründe KY'ni olumsuz etkilemekte ve personelin tepkisini çekmektedir:

1. Hantal ve büyük yapı,
2. Esnek planlama eksikli i,
3. Görev tanımlarının yetersizli i ve eksikli i,
4. Merkeziyetçilik,
5. A ırı hiyerar i,
6. Kararname yoluyla TBMM'nin devre dı ı bırakılması,
7. Bütüncül de il parçalı yakla ım,
8. Düzenlemelerin tepeden inme ve tek yönlü olması,
9. Personel konularında yetki karma ası,
10. Yaygın kadrola ma ve partizanlık,
11. Liyakat ve kariyer ilkesinden uzakla ma,
12. Ücret karma ası,
13. Memurun yoksulla ması.

Öktem (1992) "Türk Kamu Personel Yönetiminin Geli imi" adlı makalesinde Türk kamu personel rejimini ele tirdikten sonra sorunlara a a ıdaki çözüm önerilerini getirmi tir:

1. Kamu personel yönetiminin adil ve sağlıklı bir şekilde işletilmesi,
2. 657 sayılı Kanunla uygun yeni düzenlemelerin yapılması,
3. "Profesyonel Yöneticilik" meslek grubunun oluşturulması,
4. Özendirici, teşvik edici bir sistemin oluşturulması,
5. Niteliğinin ve iş barının ilk faktör haline gelmesi,
6. Ücretlendirme politikalarının yeniden yapılandırılması,
7. Çalışanların memnuniyetinin sağlanması,
8. Etkin görevlendirmelerin yapılması.

Paknedal (1995) tarafından, "Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İyiliği" konusunda bir araştırmaya yapılmıştır. Araştırmaya her iki üniversiteden toplam 322 öğretim elemanı katılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda iyiliğinin; yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve iş gören olmak üzere altı boyutu belirlenmiştir. Bu boyutların her biri için söz konusu üniversitelerin öğretim elemanlarının iyiliklerine ilişkin algıları karşılaştırılmış ve bütün boyutlarda Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının anlamlı düzeyde daha fazla iyiliği elde ettikleri saptanmıştır. Ayrıca öğretim elemanlarının iyilikleri ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; kıdem ve yaş arttıkça; yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam alt boyutlarında, unvan yükseldikçe; yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları ve fiziksel ortam alt boyutlarında alınan iyiliğin arttığı, ücret ve iş gören, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutlarında ise erkeklerin iyiliğinin kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dil (2005) "KY'nde Performans Değerlendirmenin İyiliği Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" adlı çalışmada bir camii işletmesinde çalışan işçilere anket yapılmış ve performans değerlendirme uygulaması ile iyiliği arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ankette iyiliğini belirlemek için ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere 9 alt unsurun her birine yönelik 4'er sorudan 36 soru; performans değerlendirme uygulamasına yönelik tutumu belirlemek için de 12 soru sorulmuştur. Gündüz vardiyasında çalışan 170 işçinin 83'üne anket uygulanmış ve sonuçlar analiz



edilmiştir. Ankete katılanların %96'sı erkektir. Yapılan regresyon analizi sonucunda performans değerlerinin iş doyumunu etkilediği ve kısmen de olsa açıklama gücünün olduğu bulunmuştur.

Çalışmamızın iş tatmini ve örgütsel bağlılık kısmıyla dolaylı yoldan ilişkili bir diğer çalışmada Elçi (2005) tarafından yapılmıştır. Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkisi üzerine yapılan araştırma kapsamında İstanbul'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 1000 özel sektör çalışanı ve 1000 kamu çalışanına anket gönderilmiştir, bunlardan 1174 (742 özel, 432 kamu) adedi geri alınarak analize dahil edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt üyelerinin, etraflarını çevreleyen bireylerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak amacıyla sergiledikleri pozitif sosyal davranışlardır. Diğer bir ifadeyle örgüte kalpten bağlılığın davranışa dönüşümüdür. Bu davranışlar:

1. Doğası bakımından kişilerin arzusuna bağlıdır.
2. Doğrudan ve açık olarak ödüllendirilmez.
3. Kurumun performansı ve operasyonel başarısı için önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını yardım edilmesi amaçlanan kitleye göre iki kategoriye ayırılır: Çalışanlara yardım (örneğin problemi olan bir iş arkadaşı) ve kuruma yardım (işleri iyileştirmek için fikirler önermek gibi).

Analizlerden elde edilen çarpıcı bulgular şunlardır: Kişisel çıkarların öncelikli olduğu etik iklim tipleri, örgütsel performansı zayıflatırken; takım çalışmalarının gözetildiği, kurumsal ahlak kuralları ile kanunlar ve mesleki ahlak kurallarının öncelikli olduğu etik iklim tipleri, örgütsel performansı desteklemektedir. dealist düşünce yapısı ile örgütün gelişimine destek verme davranışları örgütsel performansa olumlu katkıda bulunmaktadır.

Gül, Oktay ve Gökçe (2008)'ye göre **modern yönetim düşüncesi yöneticilere çalışanların bağlılık, tatmin ve performans düzeylerini geliştirme sorumluluğunu yüklemektedir**. Yaptıkları araştırmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Tokat Devlet Hastanesinde görevli sağlık personelinde anket yöntemiyle elde edilen

veriler üzerinden yapılmı tır. Ara tırmada i tatmini ve örgütsel ba lılı nın i ten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkiledi i bulgusuna ula ılmı tır.

Iaffaldano ve Muchinsky (1985) i tatmini ile performans arasında küçük ama pozitif bir ili ki oldu unu bulmu lardır (Akt. Diamond, 2005, s:41). Diamond kendi ara tırmasında da benzer sonuca ula mı tır (Diamond, 2005, s:77).

Yüksek i tatminine sahip olan i görenlerde örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşe ece i, bunun da örgütsel ba lılı a sebep olaca ı bilinmektedir (Nogueras, 2006; Akt. Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.:3). Örgütsel ba lılık ile i tatmini mukayese edildi inde ba lılı nın örgütün tamamına yönelmi geni perspektifli bir tutum oldu u, i tatmininin ise daha spesifik olan i e kar ı yöneltilmi bir tutum oldu u görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymu oldu u bir ba ka sonuç ise zaman açısından **ba lılı nın** daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz etti i, buna kar ın **i tatmininin** daha kısa vadeli ve de i ken bir nitelik ta ıdı ıdır (Marchiori ve di erleri, 2004; Akt. Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s:3).

Shahnawaz ve Juyal'ın 2006 yılında 2 farklı i kolundan 45'er çalı an üzerinde yaptıkları bir ara tırma sonuçlarına göre KY uygulamaları her iki firmada da örgütsel ba lılı nın öncülleri olarak ortaya çıkmı tır. Ba at ba ımsız de i kenler ise performans de erlendirme ve KY departmanına yönelik algı/tutum olarak tespit edilmi tır.

çio lu ve Uysal tarafından 2011 yılında 10 ilaç firmasında çalı an 110 tıbbi satı mümessili üzerinde yapılan " nsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Ba lılık Arasındaki li ki: laç Firmaları Satı Gücü Üzerine Bir Analiz" ba lıklı ara tırma sonuçlarına göre KY uygulamalarının ilaç firmalarının satı gücü elemanlarında kısmen duygusal ba lılık geli tirdi i anla ılmaktadır.

Lok vd. 2007 yılında Sydney'deki çe itli hastanelerde hem ireler üzerinde " Tatmini ve Örgütsel Ba lılı nın Öncülleri ve Örgütsel Alt Kültürlerin Ara De i ken Etkisi" konulu bir ara tırma (de erlendirmeye alınan anket sayısı 258) yapmı lardır.

Ara tırmada i tatmininin örgütsel ba lılı n öncülü oldu u bir yapısal e itlik modeli test edilmi tir. Farklı modellerle yapılan kar ıla tırma neticesinde literatürün geneline uygun olarak i tatmininin örgütsel ba lılı n bir öncülü oldu u, örgüt içi lokal liderliklerin ve alt kültürlerin i görenlerin i tatminini ve örgütsel ba lılı nı belirledi i sonuçlarına ula ılmı tir.

Çekmecelio lu ve Günsel (2011) tarafından Kocaeli ve Yalova'da kimya sektöründe faaliyet gösteren üç i letme üzerinde yapılan bir ara tırma (de erlendirmeye alınan anket sayısı 247) sonuçları stres kaynaklarından rol belirsizli i (Çalı mamızın i analizi ve i tasarımı de i ken i ile örtü mektedir.) ve rol çatı masının her ikisinin de i tatminini negatif etkiledi ini; rol belirsizli i ile örgütsel ba lılık arasında negatif, i ten ayrılma niyeti arasında ise pozitif bir ili ki oldu unu göstermektedir. Ayrıca i tatmini, örgütsel ba lılı n bir öncülü olarak kar ımıza çıkmakta; bulgular, her iki tutum (i tatmini ve örgütsel ba lılık) ile i ten ayrılma niyeti arasında negatif bir ili ki oldu unu ortaya koymaktadır.

Usta 2009 yılında Giresun ilindeki çe itli özel ö retim kurumlarında çalı an 125 ö retmen üzerinde yaptı ı ara tırmasında ö retmenlerin içsel pazarlama (i görenlerin ba arılı bir e kilde tedariki, e itimi, motivasyonu vb.ni sa layan KY uygulamaları: ki isel geli im ve e itim, vizyon geli tirme, ödüllendirme, kurum içi ileti im...) algılamaları ile hizmet kalitesi arasında do rudan ve pozitif yönlü anlamlı bir ili ki oldu unu ortaya koymu tur. Ayrıca iki de i ken arasındaki ili kide örgütsel ba lılı n aracılık etkisi yokken, i tatminin tam bir aracılık etkisi bulunmu tur.

Ghazzawi (2008) yaptı ı detaylı literatür taraması neticesinde i tatminine veya tatminsizli ine etki eden faktörlere ili kin yeni bir kavramsal çerçeve ortaya koymu tur. Buna göre ki inin sahip oldu u **de erler** (beklentileri, standartları vb.), **karakteristik özellikler** (ki ilik, genetik vb.), **çalı ma ko ulları** (KY uygulamaları, amir tutumu, vb.), **sosyal etki** (kültür, arkada grubu vb.) **genel hayat tatmini** (mutluluk, esenlik vb.) i tatmininin öncülleri olarak ön plana çıkarken; tatmin durumunda **örgütsel ba lılık**, **örgütsel vatandaşlık davranı** ve **çalı an (iç mü teri) memnuniyeti**, tatminsizlik durumunda ise i e devamsızlık, i ten ayrılma niyeti ve i gücü devri sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

bu çalı ma Ghazzawi'nin sonraki ara tırmalara yönelik önerileri kapsamında, yukarıda betimlenen kavramsal çerçevenin bir bölümünü ampirik olarak aydınlatmak amacıyla yapılmı tır; aynı zamanda, bir kamu çalı anı olan tez yazarının mesleki ya anmı lıklarının do urdu u merakının bir ürünüdür.

## 5. YÖNTEM

Bu bölümde ara tırma soruları, hipotezler, ara tırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, de i kenler, ara tırma modeli, evren ve örneklem, kullanılan ölçme araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ele alınıp açıklanmıştır.

### 5.1. Hipotezlerin Geli tirilmesi

Yukarıda 3, 4 ve 5'inci bölümlerde yer alan literatür taramasından KY uygulamalarına yönelik pozitif algının i tatminini ve örgütsel ba lılı ı artırdı ı; ayrıca i tatminin de örgütsel ba lılı ın bir öncülü oldu u anlaşılmaktadır. Fakat KY uygulamalarına yönelik algının genellikle tek bir de i ken gibi ele alınması nedeniyle hangi KY uygulamasının daha etkili veya etkisiz oldu unun, KY uygulamalarına yönelik algılar ile örgütsel ba lılık türleri arasında var oldu u anlaşılan ili kide i tatmininin ara de i ken [Aracı de i ken veya ara de i ken belirli bir ba ımsız de i kenin yine belirli bir ba ımlı de i keni etkileyebilmesini sa layan, üretken mekanizmaya sahip bir üçüncü de i ken olarak tanımlanabilir (Hoyle ve Kenny, 1999: 195-222; MacKinnon vd., 2007: 593-614).] etkisinin olup olmadı ının tespit edilmesi literatüre katkı sa layacaktır.

Bu amaca yönelik olarak geli tirilen ara tırma hipotezleri şunlardır:

1. i tatmini çalı anların **i analizi ve i tasarımına yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
2. i tatmini çalı anların **insan kaynakları planlamasına yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
3. i tatmini çalı anların **insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
4. i tatmini çalı anların **seçme ve i e alma faaliyetlerine yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
5. i tatmini çalı anların **e itim, yeti tirme ve geli tirmeye yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

6. tatmini çalı anların **performans de erlendirmesine yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
7. tatmini çalı anların **i gören güçlendirmeye yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
8. tatmini çalı anların **cretlendirme sistemine yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
9. tatmini çalı anların **ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
10. tatmini çalı anların **staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları** ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
11. tatmini çalı anların **i analizi ve i tasarımına yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
12. tatmini çalı anların **insan kaynakları planlamasına yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
13. tatmini çalı anların **insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
14. tatmini çalı anların **seçme ve i e alma faaliyetlerine yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
15. tatmini çalı anların **e itim, yeti tirme ve geli tirmeye yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
16. tatmini çalı anların **performans de erlendirmesine yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
17. tatmini çalı anların **i gören güçlendirmeye yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
18. tatmini çalı anların **cretlendirme sistemine yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
19. tatmini çalı anların **ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
20. tatmini çalı anların **staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları** ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.
21. tatmini çalı anların **i analizi ve i tasarımına yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.
22. tatmini çalı anların **insan kaynakları planlamasına yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

23. tatmini çalı anların **insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

24. tatmini çalı anların **seçme ve i e alma faaliyetlerine yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

25. tatmini çalı anların **e itim, yeti tirme ve geli tirmeye yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

26. tatmini çalı anların **performans de erlendirmesine yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

27. tatmini çalı anların **i gören güçlendirmeye yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

28. tatmini çalı anların **cretlendirme sistemine yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

29. tatmini çalı anların **ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

30. tatmini çalı anların **staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları** ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.

## **5.2. De i kenler**

Çalı manın ba ımsız ve ba ımlı de i kenlerine a a ıda sırasıyla yer verilmi tir.

### **5.2.1. Ba ımsız De i kenler**

nsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algı, statü, ya , cinsiyet, e itim durumu.

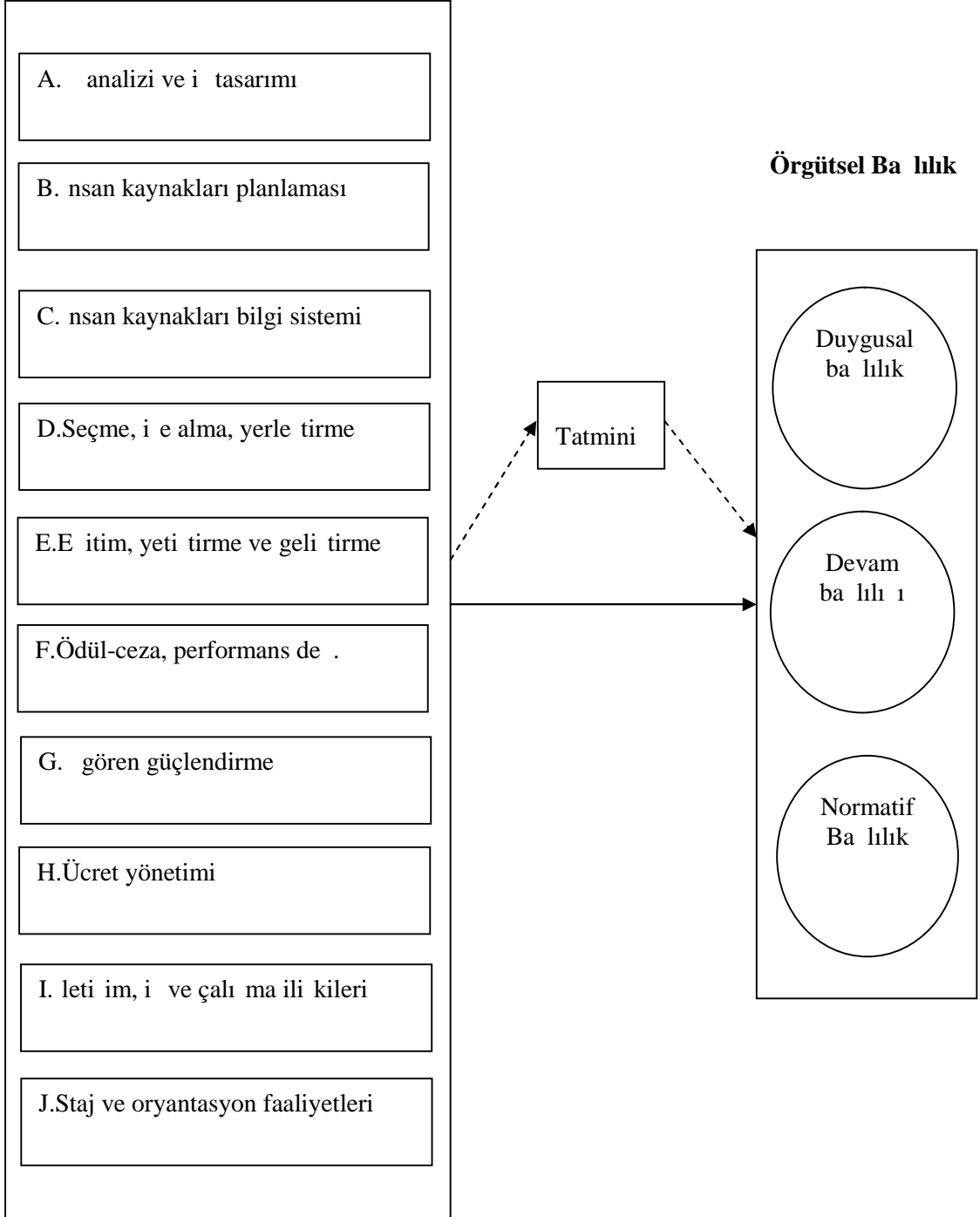
### **5.2.2. Ba ımlı De i kenler**

tatmini düzeyi, örgütsel ba lılık düzeyi.

### 5.3. Ara tırma Modeli

Ara tırmada tarama modeli kullanılmı tır. Tarama (survey) modeli, var olan durumu aynen resmetmeyi esas alır (Karasar,1994, s.34). Ara de i ken içeren ve ekil 5.1’de gösterilen modele ili kin teorik açıklama 7. bölümde yer almaktadır.

#### KY Uygulamalarına Yönelik Algı



ekil 5.1 Ara tırma Modelinin Gösterimi



## 5.4.Evren ve Örneklem

Kökü itibarıyla Arapça olan belediye sözcü ü, "bir insan toplulu unun yerle mek amacıyla oturdu u yer" anlamına gelen belde kelimesinden türemi tir. Dolayısıyla belediye, beldeye ili kin kurulu ve yönetim anlamına gelmektedir.

5393 sayılı ve 03.07.2005 tarihli belediye kanununa göre belediye "belde sakinlerinin mahallê mü terek nitelikteki ihtiyaçlarını kar ılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek olu turulan, idarê ve malî özerkli e sahip kamu tüzel ki isi"dir. Türk Dil Kurumunun güncel büyük sözlü ünde ise " l, ilçe, kasaba, belde vb. yerle im merkezlerinde temizlik, aydınlatma, su, toplu ta ıma ve esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerine bakan, ba kanı ve üyeleri halk tarafından seçilen, tüzel ki ili i olan örgüt, ehremaneti." olarak tanımlanmı tır.

Belediye idareleri belli bir beldede yerle mi toplumun güncel ya antısını derin bir ekilde etkileyen "sa lık, temizlik, e lenme, dinlenme, kültür, çevre korunması vb." alanlardaki ortak ihtiyaçlarını kar ılamak görevlerini üstlenmi lerdir. Belediyelerin halka yakın kamu idaresi olarak nitelendirilmesinin sebebi budur. Sınırları içindeki toplumun bahse konu alanlardaki ortak kıvancı ya da tasası büyük ölçüde o beldedeki belediye idaresinin üstlendi i hizmetleri yeterince yerine getirebilmesindeki ba arısına ba lıdır.

Belediyeler, o çevre halkı tarafından seçilen bir belediye meclisi ile bir belediye ba kanı tarafından yönetilir. Gerek idarê, gerekse malî bakımdan ba ımsız olan bir te ekküldür. Dolayısıyla her il veya ilçenin belediyesi kendine hastır, insan kaynakları yönetimi uygulamaları da.

Bu kapsamda çalı mamızın evrenini olarak Kocaeli ili Gebze Belediyesi çalı anları seçilmi tir. 523 çalı anıyla Türkiye'deki pek çok ilçe belediyesinden büyüktür. Belediyenin farklı birimlerinde çalı an tüm personele anket da ıtılmı , bunlardan 417 adedi geri dönmü tür. Geri dönü üm oranı %79,73'tür. 22 anket çok fazla eksik cevap bulunması nedeniyle de erlendirmeye alınmamı , analizler 395 anket üzerinden yapılmı tır. Örneklem ili kin anketlerden elde edilen bilgiler 6.1'de

Demografik Bulgular ba lı 1 altında sunulmu tur: Geri dönü alınan ve analizlere dahil edilen grup çalı mamızın örneklemini te kil etmi tir.

## **5.5. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Vatansever (1994) tarafından geli tirilen ve Cronbah alfa güvenilirlik katsayısı 0.795 olarak tespit edilen 17 maddelik " nsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Tutum Ölçe i"ne bazı ekleme ve çıkarmalar yapılarak çalı mamıza konu olan 10 KY uygulama alanının her biri 3'er maddeyle yoklanacak ekilde 30 maddelik bir madde havuzu olu turuldu. Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu örgütsel ba lılık (Devam ba lılı ıyla ilgili 7, duygusal ba lılıkla ilgili 7 ve normatif ba lılıkla ilgili 6 madde olmak üzere toplam 20 madde kullanılmı tur.) ölçe i ve Schwepker'in (2001) i tatmini ölçe iyle (6 madde) birlikte toplam 56 soruluk Ek'teki **nsan Kaynakları Uygulamalarının Tatmini ve Çalı anların Ba lılı na Etkisi Anket Formu** olu turulmu tur.

Bahse konu anket Gebze Belediyesinin bazı birimlerine nsan Kaynakları ve E itim Müdürlü ü tarafından kapalı zarf içerisinde gönderilerek, bazı birimlerine ise bizzat ara tırmacı tarafında elden götürülerek toplanan veriler SPSS'e girilmi tir.

## 6. BULGULAR VE YORUM

### 6.1. Demografik Bulgular

Çalı anların cinsiyetlerine, ya larına, e itim durumlarına, statülerine ve çalı tıkları bölümlere göre belediye de ki pozisyonlarına ili kin de erler a a ı daki tabloda verilmi tir:

**Tablo 6.1: Cinsiyete Göre Da ılım**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	62	15,7	17,3	17,3
Erkek	296	74,9	82,7	100,0
Bo	37	9,4		
Toplam	395	100,0		

Örneklemin % 17,3'ünü kadınlar, % 82,7'sini erkekler te kil etmi tir. Bu durum do ası gere i bazı belediye hizmetlerinin büyük oranda erkek çalı anlar tarafından yerine getiriliyor olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 6.2: Ya a Göre Da ılım**

Ya	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	15	3,8	4,1	4,1
26-35	89	22,5	24,5	28,6
36-45	144	36,5	39,6	68,2
46 ve üstü	116	29,4	31,9	100,0
Bo	31	7,8		
Toplam	395	100,0		

Örneklemin % 28,6'sını 35 ya ve altı çalı anlar, % 39,6'sını 36-45 ya arası çalı anlar, % 31,8'ini 46 ya ve üstü çalı anlar te kil etmi tir. Bu da ılıma bakarak örneklemin büyük oranda deneyimli çalı anlardan olu tu unu söylemek mümkündür.

**Tablo 6.3: E itim Durumuna Göre Da ılım**

E itim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkö retim	98	24,8	28,0	28,0
Lise	113	28,6	32,3	60,3
Üniversite	128	32,4	36,6	96,9
Lisansüstü	11	2,8	3,1	100,0
Bo	45	11,4		
Toplam	395	100,0		

Örneklemin % 28'ini ilkö retim mezunları, % 32,3'ünü lise mezunları, % 39,7'sini ise üniversite ve lisansüstü e itim mezunları te kil etmi tir.

**Tablo 6.4: Statüye Göre Da ılım**

Statü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalı an	297	75,2	86,8	86,8
Yönetici	45	11,4	13,2	100,0
Bo	53	13,4		
Toplam	395	100,0		

Örneklemin % 86,8'ini çalı anlar, geri kalan % 13,2'lik kısmını ise çe itli kademelerde amirlik yapan yöneticiler olu turmaktadır.

**Tablo 6.5: Bölümlere Göre Da ılım**

Bölüm	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Sa lık leri	13	3,3	3,3	3,3
2 Plan Proje	8	2,0	2,0	5,3
3 mar ve ehircilik	27	6,8	6,8	12,2
4 Mezarlıklar	10	2,5	2,5	14,7
5 Mali Hizmetler	40	10,1	10,1	24,8
6 Yardımcı Zabıta	40	10,1	10,1	34,9
7 Veteriner	10	2,5	2,5	37,5
8 Sivil Savunma	3	,8	,8	38,2
9 Destek Hizmetleri	18	4,6	4,6	42,8
10 Fen leri	62	15,7	15,7	58,5
11 letme ve tirakler	2	,5	,5	59,0

Bölüm	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
12 Bilgi lem	5	1,3	1,3	60,3
13 Gecekondu ve Sos.Kon.	5	1,3	1,3	61,5
14 Zabıta	29	7,3	7,3	68,9
15 Kültür ve Sosyal ler	6	1,5	1,5	70,4
16 Temizlik leri	8	2,0	2,0	72,4
17 Basın-Yayın Halkla li kiler	10	2,5	2,5	74,9
18 Emlak ve stimlak	9	2,3	2,3	77,2
19 nsan Kaynakları ve E itim	12	3,0	3,0	80,3
20 Ula ım Hizmetleri	15	3,8	3,8	84,1
21 Park ve Bahçeler	24	6,1	6,1	90,1
22 Özel Kalem	24	6,1	6,1	96,2
23 Yazı leri	15	3,8	3,8	100,0
Toplam	395	100,0	100,0	

Örnekleme bölümlere göre inceledi imizde 23 farklı departmanın oldu unu, bunlardan en büyük ilk 3 kesimin (Fen leri % 15,7, Mali Hizmetler % 10,1 ve Yardımcı Zabıta % 10,1) tüm örneklemin 1/3'ünü te kil etti i görülmektedir.

## 6.2.Faktör Yapısı ve Güvenilirlikler

### 6.2.1. KY Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçe ine li kin Bulgular

KY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçe inin kapsadı ı de i kenler ve bu de i kenlere ili kin faktör analizi sırasıyla a a ıdadır:

1. analizi ve i tasarımı,
2. nsan kaynakları planlaması,
3. nsan kaynakları bilgi sistemi,
4. Seçme ve i e alma,
5. E itim, yeti tirme ve geli tirme,
6. Ödül/ceza ve performans de erleme,
7. gören güçlendirme,
8. Ücret yönetimi,
9. leti im, i ve çalı ma ili kileri,
10. Staj ve oryantasyon faaliyetleri.

**Tablo 6.6: KY Uyg. Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

Maddeler	Faktörler									
	analizi	K plan.	K bilgi sistemi	Seçme	E itim	PD	Güçlendirme	Ücret	İletim	Staj ve oryant.
yerindeki insan sayısı ve yetki da ılımının i akı ı, çalı anların nitelikleri ve hedefler ile do ru orantılı oldu unu dü ünüyorum.	,689									
lerin neler oldu u ve kimler tarafından yapılması gerekti i belirlidir.	,768									
De i en zamana ve görev ihtiyaçlarına ba lı olarak i analizleri <b>güncellenmemektedir.</b>	,609									
Çok i in oldu u yerde çok, az i in oldu u yerde az personel çalı maktadır.		,834								
Önümüzdeki yıllarda hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte, ne kadar personel ihtiyacı olaca na ili kin planlamalar <b>yapılmamaktadır.</b>		,668								
Çalı anların gerekli bilgilerini içeren bir yazılım, program, bilgi sistemi mevcuttur.			,590							
Kurumumuzun insan kaynakları bilgi sistemi, yöneticilerin ve i görenlerin ihtiyaçlarını yeterince kar ılamaktadır.			,794							
nsan kaynakları bilgi sistemimizden memnun <b>de ilim.</b>			,760							
Olası adayların içinden seçilerek i e yeni ba layanların i için en uygun ki iler olduklarını dü ünüyorum.				,589						
Açık (bo ) pozisyonlara ili kin i ilanları yeterince <b>duyurulmamaktadır.</b>				,692						
Mesleki ve ki isel geli imimi sürdürürebilmem için gerekli olan e itim programları <b>düzenlenmiyor</b>					,838					
Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli ö renme olanaklarından sahibim.					,438					
Ba arılı personel adil bir ekilde maddi veya manevi ödüllendirilmektedir.						,718				
Çalı mayanlara, cezayı hak edenlere i lem <b>yapılmamaktadır.</b>						,532				
Ödül ve ceza uygulamaları örgütsel adalete inanmamı sa lıyor ve motivasyonumu artırıyor.						,775				
Uygulanan performans de erlendirme yönteminin objektif bir yöntem <b>olmadı m</b> dü ünüyorum.						,653				
Performansım de erlendirilirken amaca uygun bir de erlendirme yapıldı mı dü ünüyorum.						,710				

Maddeler	Faktörler									
	analizi	K plan.	K bilgi sistemi	Seçme	E itim	PD	Güçlendirme	Ücret	letim	Staj ve oryant.
Birimimdeki karar verme sürecinde benim görüşlerim <b>alınmaz.</b>							,739			
Çalışma arkadaşlarım ve amirlerimin, yeteneklerime güvendiklerini hissediyorum.							,737			
Maaşım ve diğer ek ücretler zorunlu gereksinimlerimi sağlamam ve kişisel ilgi alanlarımı gerçekleştirmem için yeterli <b>olmuyor.</b>								,688		
Kurumumuzda eğitim ve ücret verilmektedir.								,854		
İnsan kaynakları yönetimi tarafından işyerindeki sorunların nedenleri <b>araştırılmamaktadır.</b>									,638	
İnsan kaynakları yönetimi işten ya da özel yaşamımdan kaynaklanıp “işe yansayan” sorunlarımın çözülmesi için olanak sağlamıyor.									,681	
İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki değişiklik ve gelişmelerden toplantılar, duyurular aracılığıyla bilgileniyorum.									,678	
Yeni başlayan elemanlar kısa bir süre sonra işi yürütebilecek düzeye geliyorlar.										,719
Stajyerlerin staj süreleri etkin bir şekilde <b>değerlendirilememektedir.</b>										,711
Yeni başlayanlar ve tayin yoluyla gelenlere kurumumuz tanıtılmakta, oryantasyon eğitimleri verilmektedir.										,706

Açıklanan toplam varyans %76'dır.

Tablo 6.6'da görüldüğü gibi KY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeği beklentiye uygun olarak 10 faktöre ayrılmıştır. Faktör analizi, varimax yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası kırılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Kendi faktörü üzerinde yükleme yapmayan maddeler ölçekten çıkarılarak ve ödül-ceza ile performans değerlendirme maddeleri tek faktörde birleştirilerek faktör analizine yukarıdaki sonuçları verilen ve müteakip analizler buna göre yapılmıştır.

## 6.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Tatmini Alt Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Bu ölçek için de KY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeğinde yapıldığı gibi faktör analizi ile ilgili uygulanmıştır. Tablo 6.7’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) ve tatmini alt ölçeği beklentiye uygun olarak 4 faktöre ayrılmıştır.

**Tablo 6.7: Örgütsel Bağlılık ve Tatmini Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

Maddeler	Faktörler			
	Duygusal	Devam	Normatif	Tatmini
Benim için bu kurumda kalmam bir istek değil kadar bir gereklilik.	,746			
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,673			
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	,717			
Bu kurumda bir değişiklik ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığında, neler olacağı konusunda endişelenmiyorum.	,678			
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.		,695		
Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.		,753		
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.		,780		
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.		,751		
Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.		,589		
Benim avantajıma olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			,724	
Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.			,684	
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			,621	
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, orada çalışırken insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacaklarını düşünüyorum.			,566	
Bu kurum tatmin edicidir.				,502
Bu kurumda çalışmaya değer bir şey yapıyorum.				,520
Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.				,858
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olur.				,846
Amirim iyi yapılan işleri hakkında bize olan güvenini belirtir ve över.				,530

Açıklanan toplam varyans %57’dir.



### 6.3. Tanımlayıcı statistikler ve Korelasyon Analizi

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan tüm de i kenler korelasyon analizine tabi tutulmu ve de i kenler arasındaki birebir ili kiler ortaya çıkarılmı tır. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki de i ken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı ta ıdı ndan Tablo 6.8'de verilen korelasyon katsayıları, de i kenler arası ili kilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkarak Tablo 6.8'de ( $P < 0.01$  seviyesinde) anlamlı oldu u görülen tüm sonuçların do rudan veya dolaylı bir ili kiye i aret ettikleri söylenebilir. Çalı ma kapsamında uygulanmı olan toplam 14 de i kene ili kin aritmetik ortalama, standart sapma ve de i kenler arası korelasyon katsayıları Tablo 6.8'de yer almaktadır.

**Tablo 6.8: De i kenler Arası Korelasyon De erleri**

S.No.	De i ken	Ort.	S.S.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Duygusal Ba lılık	4,08	,80	0,75													
2	Devam Ba lılı ı	3,70	,93	0,80	,330												
3	Normatif Ba lılık	3,73	,87	0,69	,478	,433											
4	Tatmini	4,09	,78	0,77	,462	,307	,396										
5	Analizi ve Tasarımı	3,61	,93	0,79	,478	,276	,379	,561									
6	K Planlama	3,33	,99	*	,344	,240	,339	,425	,560								
7	K Bilgi Sistemi	3,45	1,03	0,85	,380	,180	,359	,513	,575	,513							
8	Seçme ve e Alma	3,07	,98	0,62	,351	,172	,277	,367	,469	,485	,569						
9	E itim, Yeti tirme	3,43	1,07	0,59	,297	,163	,278	,433	,527	,410	,498	,432					
10	Ödül/Ceza, Personel De .	3,07	,99	0,86	,364	,183	,302	,391	,571	,466	,568	,574	,540				
11	Personel Güçlendirme	3,56	1,09	0,67	,315	,062	,246	,473	,417	,369	,541	,380	,471	,420			
12	Ücret Yönetimi	3,57	1,05	0,73	,410	,244	,364	,450	,472	,397	,504	,338	,390	,396	,497		
13	leti im ve li kileri	3,03	1,05	0,83	,310	,161	,296	,388	,475	,375	,586	,510	,483	,630	,492	,430	
14	Staj ve Oryantasyon	3,21	,99	0,78	,278	,195	,278	,351	,479	,363	,466	,443	,437	,516	,456	,457	,651

Personel Güçlendirme ile Devam Ba lılı ı arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı de ildir. Di er tüm korelasyon katsayıları %1 düzeyinde anlamlıdır.

\* De i ken iki soruyla ölçüldü ü için Cronbach alfa de eri hesaplanmamı tır.

Tablo 6.8'deki bulgulardan i gören güçlendirmeye yönelik algı ile devam ba lılı ı arasında anlamlı bir korelasyon olmadı ı, di er tüm de i kenler arasındaki korelasyonların anlamlı oldu u anla ılmaktadır. Karar verme sürecinde görü leri alınan, arkada ları ve amirlerinin yeteneklerine güvendiklerini hissededen, güçlendirme algısı yüksek i görenlerin tercih edilmeyen bir ba lılık türü olan devam ba lılı ı (maddi zorunluluk nedeniyle örgüte ba lılık) düzeylerinin yüksek çıkmaması beklenen bir durumdur ve Jha'nın 2011 yılında yaptı ı ara tırmasında test edilen hipotezlerden biridir (Jha, 2011: 59). Demircan da 2003 yılında yaptı ı çalı masında güçlendirme algılarından "seçim" alt boyutunun devam ba lılı ı üzerinde negatif etkisi oldu unu bulmu tur (Demircan, 2003: 91). Bu konu ilerleyen bölümlerde regresyon analizleri sonuçları çerçevesinde ayrıca tartı ılmı tır.

Tablo 6.3'e bakıldı ında çalı anların %28'inin ilkö retim, % 32,3'ünün lise (ortaö retim) mezunu oldu u anla ılmaktadır (toplam % 60,3). Devam ba lılı ı ile güçlendirme dı ındaki di er de i kenler arasında dü ük olmakla birlikte anlamlı korelasyon olması örneklemin bu demografik özelli inden kaynaklandı ı dü ünülmektedir. Zira duygusal ba lılı ı yüksek personelden nitelikli i gücünün devam ba lılı ı dü ükken yüksekö retim mezunu olmayan nispeten daha az vasıflı i gücünün devam ba lılı ının yüksek olması literatüre uygundur.

## **6.4. T-Testi, Varyans Analizi ve Ara tırma Sorularının Yanıtlanması**

Ara tırma sorularından 1-8 arası, ba ımsız iki grubun aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olma dına ili kindir. Bu soruların çözümünde ba ımsız grup t-testinden istifade edilmi tir. 9-12 arası soruların çözümünde ise 2'den fazla grup söz konusu oldu undan ANOVA kullanılmı tır. Ara tırmanın toplam 12 sorusuna ili kin bulgular ve yanıtlar sırasıyla a a ıdadır:

**Tablo 6.9: Statüye Göre Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler**

	Statü	N	$X_{ort}$	SS
Tatmini	Personel	297	4,0857	,78413
	Yönetici	45	4,1419	,59975

**Tablo 6.10: Statüler Arasındaki Tatmini Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std.Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
	F	Anl.						En Düşük	En Yüksek
Varyanslar eşitse	5,902	,016	-,461	340	,645	-,05622	,12202	-,2962	,18379
Varyanslar eşit değildir			-,560	69,05	,577	-,05622	,10032	-,2563	,14390

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin üstünde oldu u için iki grubun varyanslarının eşit olmadığı anlaşılr. Varyanslar eşit değildir satırındaki anlamlılık değeri  $p=0,577>0,05$  olduğundan;

**Yanıt 1:** Çalışanların statüleri bakımından tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 6.11: Statüye Göre Duygusal Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler**

	Statü	N	$X_{ort}$	SS
Duygusal Bağlılık	Personel	297	4,0477	,80585
	Yönetici	45	4,0997	,73877

**Tablo 6.12: Statüler Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std.Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
	F	Anl.						En Düşük	En Yüksek
Varyanslar eşitse	1,39	,239	-,408	340	,683	-,05207	,12757	-,3030	,19886
Varyanslar eşit değildir			-,435	61,00	,665	-,05207	,11965	-,2913	,18717

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin üstünde oldu u için iki grubun varyanslarının eşit olduğu anlaşılr. Varyanslar eşitse satırındaki anlamlılık değeri  $p=0,664>0,05$  olduğundan;

**Yanıt 2:** Çalışanların statüleri bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 6.13: Statüye Göre Devam Ba lılı ı Düzeylerine li kin statistikler**

	Statü	N	X <sub>ort</sub>	SS
Devam Ba lılı ı	Personel	297	3,7750	,89421
	Yönetici	45	3,1544	,94028

**Tablo 6.14: Statüler Arasındaki Devam Ba lılı ı Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std.Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralı ı	
	F	Anl.						En Dük	En Yüksek
Varyanslar eitse	,036	,849	4,309	340	,000	,62056	,14402	,33728	,90384
Varyanslar e it de ilse			4,152	56,72	,000	,62056	,14946	,32123	,91989

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin üstünde oldu u için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşılr. Varyanslar eitse satırındaki anlamlılık de eri  $p=0,000<0,01$  olduğundan;

**Yanıt 3:** Çalışanların statüleri bakımından devam ba lılı ı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Personelin yöneticilere göre devam ba lılı ı düzeyi daha yüksektir.

**Tablo 6.15: Statüye Göre Normatif Ba lılık Düzeylerine li kin statistikler**

	Statü	N	X <sub>ort</sub>	SS
Normatif Ba lılık	Personel	297	3,7024	,85973
	Yönetici	45	3,7046	,84381

**Tablo 6.16: Statüler Arasındaki Normatif Ba lılık Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralı ı	
	F	Anl.						En Dük	En Yüksek
Varyanslar eitse	,003	,956	-,016	340	,987	-,00216	,13720	-,27204	,26771
Varyanslar e it de ilse			-,016	58,714	,987	-,00216	,13532	-,27296	,26864

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin üstünde oldu u için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşılr. Varyanslar eitse satırındaki anlamlılık de eri  $p=0,987>0,05$  olduğundan;

**Yanıt 4:** Çalışanların statüleri bakımından normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 6.17: Cinsiyete Göre Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler**

	Cinsiyet	N	$X_{ort}$	SS
Tatmini	Kadın	62	3,9778	,65959
	Erkek	296	4,1179	,78995

**Tablo 6.18: Cinsiyetler Arasındaki Tatmini Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
	F	Anl.						En Düşük	En Yüksek
Varyanslar eşitse	2,251	,134	-1,304	356	,193	-,14011	,10743	-,3513	,07116
Varyanslar eşit değildir			-1,467	101,26	,146	-,14011	,09553	-,3296	,04938

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşıyor. Varyanslar eşitse satırındaki anlamlılık değeri  $p=0,193>0,05$  olduğundan;

**Yanıt 5:** Çalışanların cinsiyetleri bakımından tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 6.19: Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler**

	Cinsiyet	N	$X_{ort}$	SS
Duygusal Bağlılık	Kadın	62	3,8030	,80150
	Erkek	296	4,1623	,78375

**Tablo 6.20: Cinsiyetler Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
	F	Anl.						En Düşük	En Yüksek
Varyanslar eşitse	,215	,643	-3,269	356	,001	-,35926	,10989	-,5753	-,14313
Varyanslar eşit değildir			-3,221	87,159	,002	-,35926	,11152	-,5809	-,13760

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşıyor. Varyanslar eşitse satırındaki anlamlılık değeri  $p=0,001<0,05$  olduğundan;

**Yanıt 6:** Çalışanların cinsiyetleri bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılık düzeyleri daha üst seviyededir.

**Tablo 6.21: Cinsiyete Göre Devam Ba lılı ı Düzeylerine li kin statistikler**

	Cinsiyet	N	$X_{ort}$	SS
Devam Ba lılı ı	Kadın	62	3,8535	,71325
	Erkek	296	3,7065	,95361

**Tablo 6.22: Cinsiyetler Arasındaki Devam Ba lılı ı Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralı ı	
	F	Anl.						En Dük	En Yüksek
Varyanslar eitse	4,462	,035	1,148	356	,252	,14700	,12806	-,1048	,39885
Varyanslar e it de ilse			1,384	111,984	,169	,14700	,10620	-,0634	,35741

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin altında oldu u için iki grubun varyanslarının farklı oldu u anla ılır. Varyanslar e it de ilse satırındaki anlamlılık de eri  $p=0,169>0,05$  oldu undan;

**Yanıt 7:** Çalı anların cinsiyetleri bakımından devam ba lılı ı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 6.23: Cinsiyete Göre Normatif Ba lılık Düzeylerine li kin statistikler**

	Cinsiyet	N	$X_{ort}$	SS
Normatif Ba lılık	Kadın	62	3,6473	,66373
	Erkek	296	3,7580	,89928

**Tablo 6.24: Cinsiyetler Arasındaki Normatif Ba lılık Farkının Anlamlılık Testi**

	Levene Testi		t	sd	Anl. (2-yönlü)	Aritmetik Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralı ı	
	F	Anl.						En Dük	En Yüksek
Varyanslar eitse	7,700	,006	-,918	356	,359	-,11075	,12060	-,3479	,12644
Varyanslar e it de ilse			-1,117	113,461	,267	-,11075	,09918	-,3072	,08575

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik de erinin altında oldu u için iki grubun varyanslarının farklı oldu u anla ılır. Varyanslar e it de ilse satırındaki anlamlılık de eri  $p=0,267>0,05$  oldu undan;

**Yanıt 8:** Çalı anların cinsiyetleri bakımından normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 6.25: E t.Dur. Grupları Arasındaki Tatmini Farkı statistikleri**

Egt. Dur. Grubu	N	X <sub>ort</sub>	SS	Std. Hata	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlkö .	103	4,2986	,89871	,08855	4,1229	4,4742	1,75	5,00
Lise	119	3,9790	,93057	,08531	3,8100	4,1479	1,00	5,00
Üniv.	129	3,9903	,80714	,07106	3,8497	4,1309	1,00	5,00
Topl.	351	4,0769	,88661	,04732	3,9839	4,1700	1,00	5,00

**Tablo 6.26: E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi**

Levene testi	sd1	sd2	Anl.
2,646	2	347	,072

**Tablo 6.27: E t.Dur. Grupları Arasındaki Tatmini Farkı için ANOVA**

	X <sup>2</sup> Topl.	sd	X <sup>2</sup>	F	Anl.
Gruplar Arası	5,877	2	2,939	5,192	,006
Grup içi	196,409	347	,566		
Toplam	202,286	349			

**Tablo 6.28: E t.Dur. Grupları Arasındaki Tatmini Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma**

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) E t. Dur.	(J) E t. Dur.	X <sub>ort</sub> Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Scheffe	İlkö .	Lise	,27560(*)	,10385	,031	,0203	,5309
		Üniv.	,29780(*)	,09924	,012	,0538	,5418
	Lise	İlkö .	-,27560(*)	,10385	,031	-,5309	-,0203
		Üniv.	,02220	,09529	,973	-,2121	,2565
	Üniv.	İlkö .	-,29780(*)	,09924	,012	-,5418	-,0538
		Lise	-,02220	,09529	,973	-,2565	,2121

\* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.25 ve 6.26 incelendi inde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının e it oldu u, Tablo 6.27 incelendi inde gruplar arasında anlamlı fark oldu u, Tablo 6.28 incelendi inde ise ilkö retim mezunlarının i tatmini düzeylerinin lise ve üniversite mezunlarından yüksek oldu u anlaşılmaktadır.

**Yanıt 9:** Çalışanların e itim durumları bakımından i tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).



**Tablo 6.29: E t.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Ba lılık Farkı statistikleri**

Egt. Dur. Grubu	N	X <sub>ort</sub>	SS	Std. Hata	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlkö .	103	4,3360	,79710	,07854	4,1802	4,4918	2,00	5,00
Lise	119	4,0305	,75314	,06904	3,8937	4,1672	1,00	5,00
Üniv.	129	3,9351	,75961	,06688	3,8028	4,0675	1,25	5,00
Topl.	351	4,0851	,78437	,04187	4,0027	4,1674	1,00	5,00

**Tablo 6.30: E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenli i Testi**

Levene testi i	sd1	sd2	Anl.
,089	2	347	,915

**Tablo 6.31: E t.Dur. Grupları Arası Duygusal Ba lılık Farkı için ANOVA**

	X <sup>2</sup> Topl.	sd	X <sup>2</sup>	F	Anl.
Gruplar Arası	10,664	2	5,332	8,672	,000
Grup içi	213,367	347	,615		
Toplam	224,031	349			

**Tablo 6.32: E t.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Ba lılık Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Kar ıla tırma**

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) E t. Dur.	(J) E t. Dur.	X <sub>ort</sub> Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Scheffe	İlkö .	Lise	,29469(*)	,10824	,026	,0286	,5608
		Üniv.	,42777(*)	,10343	,000	,1735	,6820
	Lise	İlkö .	-,29469(*)	,10824	,026	-,5608	-,0286
		Üniv.	,13308	,09932	,408	-,1111	,3773
	Üniv.	İlkö .	-,42777(*)	,10343	,000	-,6820	-,1735
		Lise	-,13308	,09932	,408	-,3773	,1111

\* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.29 ve 6.30 incelendi inde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının e it oldu u, Tablo 6.31 incelendi inde gruplar arasında anlamlı fark oldu u, Tablo 6.32 incelendi inde ise ilkö retim mezunlarının duygusal ba lılık düzeylerinin lise ve üniversite mezunlarından yüksek oldu u anlaşılmaktadır.

**Yanıt 10:** Çalışanların e itim durumları bakımından duygusal ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).

**Tablo 6.33: E t.Dur. Grupları Arasındaki Devam Ba lılı ı Farkı statistikleri**

Egt. Dur. Grubu	N	X <sub>ort</sub>	SS	Std. Hata	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İkö .	103	4,0028	,87514	,08623	3,8318	4,1739	1,00	5,00
Lise	119	3,7806	,86426	,07923	3,6237	3,9375	1,00	5,00
Üniv.	129	3,3971	,93250	,08210	3,2347	3,5596	1,00	5,00
Topl.	351	3,7049	,92521	,04938	3,6077	3,8020	1,00	5,00

**Tablo 6.34: E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenli i Testi**

Levene testi i	sd1	sd2	Anl.
,206	2	347	,814

**Tablo 6.35: E t.Dur. Grupları Arası Devam Ba lılı ı Farkı için ANOVA**

	X <sup>2</sup> Topl.	sd	X <sup>2</sup>	F	Anl.
Gruplar Arası	22,393	2	11,196	13,818	,000
Grup içi	281,167	347	,810		
Toplam	303,559	349			

**Tablo 6.36: E t.Dur. Grupları Arasındaki Devam Ba lılı ı Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Kar ıla tırma**

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) E t. Dur.	(J) E t. Dur.	X <sub>ort</sub> Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Scheffe	İkö .	Lise	,19815	,12425	,282	-,1073	,5036
		Üniv.	,59870(*)	,11873	,000	,3068	,8906
	Lise	İkö .	-,19815	,12425	,282	-,5036	,1073
		Üniv.	,40055(*)	,11402	,002	,1203	,6808
	Üniv.	İkö .	-,59870(*)	,11873	,000	-,8906	-,3068
		Lise	-,40055(*)	,11402	,002	-,6808	-,1203

\* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.33 ve 6.34 incelendi inde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının e it oldu u, Tablo 6.35 incelendi inde gruplar arasında anlamlı fark oldu u, Tablo 6.36 incelendi inde ise üniversite mezunlarının devam ba lılı ı düzeylerinin lise ve ilkö retim mezunlarından dü ük oldu u anla ılmaktadır. Bu bulgu Ceylan ve Demircan'ın 2002 yılında bili im sektöründe stanbul'da faaliyet

gösteren be farklı firmadan veri toplayarak yapımı oldukları ara tırma sonucunu (bkz. sayfa 42) desteklemektedir.

**Yanıt 11:** Çalışanların eğitim durumları bakımından devam ba lılı lı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 6.37: E t.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Ba lılık Farkı istatistikleri**

Egt. Dur. Grubu	N	X <sub>ort</sub>	SS	Std. Hata	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlkö .	103	4,0563	,85811	,08455	3,8886	4,2240	1,00	5,00
Lise	119	3,6844	,85030	,07795	3,5300	3,8388	1,00	5,00
Üniv.	129	3,4782	,78828	,06940	3,3409	3,6155	1,00	5,00
Topl.	351	3,7177	,86073	,04594	3,6274	3,8081	1,00	5,00

**Tablo 6.38: E t.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenli i Testi**

Levene testi i	sd1	sd2	Anl.
,622	2	347	,537

**Tablo 6.39: E t.Dur. Grupları Arası Normatif Ba lılık Farkı için ANOVA**

	X <sup>2</sup> Topl.	sd	X <sup>2</sup>	F	Anl.
Gruplar Arası	17,635	2	8,817	12,594	,000
Grup içi	242,948	347	,700		
Toplam	260,583	349			

**Tablo 6.40: E t.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Ba lılık Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Kar ıla tırma**

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) E t. Dur.	(J) E t. Dur.	X <sub>ort</sub> Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X <sub>ort</sub> için %95 Güv.Ara.	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Scheffe	İlkö .	Lise	,33916(*)	,11550	,014	,0552	,6231
		Üniv.	,55366(*)	,11037	,000	,2823	,8250
	Lise	İlkö .	-,33916(*)	,11550	,014	-,6231	-,0552
		Üniv.	,21450	,10599	,131	-,0461	,4750
Üniv.	İlkö .	-,55366(*)	,11037	,000	-,8250	-,2823	
	Lise	-,21450	,10599	,131	-,4750	,0461	

\* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.37 ve 6.38 incelendi inde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının e it oldu u, Tablo 6.39 incelendi inde gruplar arasında anlamlı fark

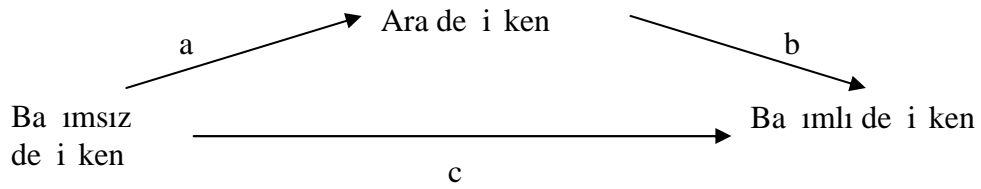
oldu u, Tablo 6.40 incelendi inde ise ilkö retim mezunlarının normatif ba lılık düzeylerinin lise ve üniversite mezunlarından yüksek oldu u anla ılmaktadır.

**Yanıt 12:** Çalışanların eğitim durumları bakımından normatif ba lılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

## 6.5. Hipotezlerinin Test Edilmesi

Baron ve Kenny (1986, s. 1176)'ye göre ara de i ken içeren bir model üç temel ili kiye sahiptir:

- Ba ımsız de i ken ara de i keni do rudan etkiler.
- Ara de i ken ba ımlı de i keni do rudan etkiler.
- Ba ımsız de i ken ba ımlı de i keni do rudan etkiler.



ekil 6.1 Ara De i ken çeren Bir Ara tırma Modelinin Gösterimi (Baron and Kenny, 1986, s.1176; Akt. Demircan, 2003, s:84).

Ara de i ken içeren bir model en basit anlamda yukarıda, ekil 6.1'deki gibi ifade edilir ve bir ara de i kenin varlı ıda u ko ullarda sa lanır:

- Ba ımsız de i kende de i im ba ımlı de i kende de i ime neden olmalı.
- Ara de i kende de i im ba ımlı de i kende de i ime neden olmalı.
- Ba ımsız de i kenin ba ımlı de i ken üzerindeki etkisi, ara de i ken de ba ımsız de i ken olarak ele alındı ında azalmalı veya ortadan kalkmalı.

Bu durumda en güçlü ara de i ken etkisinin varlı ından, ara de i kenler de ba ımsız de i ken olarak ele alındı ında, ba ımsız de i kenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalmasıyla di er bir ifade ile “c” okunun ortadan kalmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda “tam ara de i ken” terimi kullanılır. E er “c” oku tamamen ortadan kalkmazsa di er bir ifade ile ba ımsız de i kenlerin ba ımlı de i ken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalır, ara de i ken

etkisine sahip ba ka faktörlerin de varlı ından söz edilir ve bu durumda da “kısmi ara de i ken” terimi kullanılır (Baron and Kenny, 1986, s.1176).

Baron ve Kenny (1986)’ye göre sosyal bilimlerde tam ara de i ken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda ba ımsız de i kenin ba ımlı de i ken üzerindeki etkisini azaltan ara de i kenin varlı ının yani kısmi ara de i kenin varlı ının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur.

Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)’ye göre ara de i ken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Ba ımsız de i kenlerin ba ımlı de i kenler üzerindeki etkisi, ara de i kenler de modele ba ımsız de i ken olarak eklendi inde azalıyor veya ortadan kalkıyorsa, kısmi veya tam ara de i ken etkilerinden söz edilebilir.

**Tablo 6.41: Ba ımsız, Ara ve Ba ımlı De i kenler**

Ba ımsız de i kenler	Ara de i kenler	Ba ımlı de i kenler
analizi ve tasarımı (X <sub>1</sub> ) K planlaması (X <sub>2</sub> ) K bilgi sistemi (X <sub>3</sub> ) E itim, yeti tirme (X <sub>4</sub> ) Performans de . (X <sub>5</sub> ) gören güçlendirme (X <sub>6</sub> ) leti im (X <sub>7</sub> ) Oryantasyon (X <sub>8</sub> )	Tatmini (Y <sub>1</sub> ,X <sub>9</sub> )	Duygusal ba lılık (Y <sub>2</sub> ) Devam ba lılı ı (Y <sub>3</sub> ) Normatif ba lılık (Y <sub>4</sub> )

Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)’nin literatürde oldukça kabul gören yakla ımı bu çalı ma açısından ele alındı ında ba ımlı ve ba ımsız de i kenler yukarıdaki Tablodaki gibi tanımlanmaktadır. Genel anlamda regresyon modeli  $Y = \theta_0 + \theta_1 \cdot X_1 + \theta_2 \cdot X_2 + \dots + \theta_n \cdot X_n$  eklindedir. De i kenlerin regresyon modelleri içerisindeki ifadeleri Tablo 6.41’de parantez içerisinde verilmi tir.

Baron ve Kenny (1986)’nin öngördü ü üzere hipotezleri test etmek amacı ile olu turan regresyon modelleri a a ıda sırası ile verilmi tir.

Ba ımsız de i kenlerin ve ara de i kenin ba ımlı de i kenler üzerindeki etkilerini ara tıran regresyon modelleri:

KY uygulamalarına ili kin tutum ile duygusal ba lılık arasındaki ili kide “i tatminin” ara de i ken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9$$

KY uygulamalarına ili kin tutum ile devam ba lılı ı arasındaki ili kide “i tatminin” ara de i ken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9$$

KY uygulamalarına ili kin tutum ile normatif ba lılık arasındaki ili kide “i tatminin” ara de i ken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9$$

Ba ımsız de i kenler, ara de i ken ve ba ımlı de i kenler arasında korelasyon oldu u Tablo 6.8’de gösterilmi ti. De i kenler arası korelasyon tablosuna göre Gebze Belediyesi çalı anlarının, personel güçlendirme faaliyetlerine yönelik algıları ile devam ba lılıkları arasında herhangi bir korelasyon olmaması nedeniyle  $H_{17}$  ilk a amada reddedilmi tir.

Di er hipotezlerin testi için regresyon analizi yapılmı tır. Ancak herhangi bir ba ımsız de i ken veya bir grup ba ımsız de i kenin di er ba ımsız de i ken veya de i kenleri baskılamaması maksadıyla tüm ba ımsız de i kenler a a ıda ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutularak bulgular yorumlanmı tır.

Her bir regresyon analizinde, ba ımsız de i kenin beta de erlerindeki farkın anlamlılı ı ve aracı de i ken ile ba ımsız ve ba ımlı de i kenler arasındaki ili kinin anlamlılı ı incelenmi tir. Beta de erlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyi Sobel testi kullanılarak de erlendirilmi tir (Kenny ve ark. 1998).

**Tablo 6.42: H<sub>1</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Analizi, Tasarımı	,408	,038	,478	10,782	,000*	
2	Analizi, Tasarımı	,272	,044	,319	6,172	,000*	
	Tatmini	,291	,053	,284	5,492	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,283	
	<i>F</i>					77,552	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\* $P < 0,01$

1. Modelde i analizine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak i analizinin duygusal bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.07$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan i analizinin duygusal bağlılığa etkisinde i tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.43: H<sub>2</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	K Planlama	,276	,038	,344	7,267	,000*	
2	K Planlama	,145	,039	,180	3,706	,000*	
	Tatmini	,396	,050	,386	7,933	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,240	
	<i>F</i>					62,031	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\* $P < 0,01$

1. Modelde K planlamaya yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak K planlamanın duygusal bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 6.00$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan K planlamanın duygusal bağlılığa etkisinde i tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.44: H<sub>3</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	K Bilgi Sistemi	,294	,036	,380	8,147	,000*	
2	K Bilgi Sistemi	,150	,040	,194	3,787	,000*	
	Tatmini	,373	,053	,363	7,082	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,242	
	<i>F</i>					62,416	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde K bilgi sistemine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak K bilgi sisteminin duygusal bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 6.03$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan K bilgi sisteminin duygusal bağlılığa etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.45: H<sub>4</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Seçme ve e Alma	,287	,039	,351	7,429	,000*	
2	Seçme ve e Alma	,171	,038	,210	4,464	,000*	
	Tatmini	,396	,048	,386	8,211	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,252	
	<i>F</i>					65,967	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde seçme ve e almaya yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak seçme ve e almanın duygusal bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.70$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan seçme ve e almanın duygusal bağlılığa etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.



**Tablo 6.46: H<sub>5</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Eğitim, Yetiştirme	,222	,036	,297	6,162	,000*	
2	Eğitim, Yetiştirme	,089	,037	,119	2,408	,008*	
	Tatmini	,422	,051	,411	8,330	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,225	
	<i>F</i>					56,985	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde eğitim ve yetiştirmeye yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak eğitim ve yetiştirmenin duygusal bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 6.25$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan eğitim ve yetiştirmenin duygusal bağlılık etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.47: H<sub>6</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Ödül/ceza, Personel Değerlendirme	,292	,038	,364	7,738	,000*	
2	Ödül/ceza, Personel Değerlendirme	,174	,038	,216	4,556	,000*	
	Tatmini	,388	,049	,378	7,974	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,253	
	<i>F</i>					66,497	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde ödül/ceza ve personel değerlendirmeye yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ödül/ceza ve personel değerlendirmenin duygusal bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.79$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan ödül/ceza ve personelin duygusal bağlılık etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.48: H<sub>7</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Personel Güçlendirme	,231	,035	,315	6,574	,000	
2	Personel Güçlendirme	,090	,037	,124	2,448	,015	
	Tatmini	,415	,052	,404	8,004	,000	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,226	
	<i>F</i>					57,107	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde personel güçlendirmeye yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak personel güçlendirmenin duygusal bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 6.36$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan personel güçlendirmenin duygusal bağlılık etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.49: H<sub>8</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Ücret Yönetimi	,312	,035	,410	8,905	,000*	
2	Ücret Yönetimi	,193	,037	,253	5,215	,000*	
	Tatmini	,358	,050	,349	7,187	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,265	
	<i>F</i>					70,589	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde ücret yönetimine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ücret yönetiminin duygusal bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.84$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan ücret yönetiminin duygusal bağlılık etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.50: H<sub>9</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	İletim, ilişkileri	,236	,037	,310	6,465	,000*	
2	İletim, ilişkileri	,117	,037	,154	3,206	,001*	
	Tatmini	,414	,049	,403	8,396	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,234	
	<i>F</i>					59,835	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde iletişim, ilişkilerine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iletişim, ilişkilerinin duygusal bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.98$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan iletişim, ilişkilerinin duygusal bağlılığa etkisinde tatminin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.51: H<sub>10</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Staj ve Oryantasyon	,224	,039	,278	5,728	,000*	
2	Staj ve Oryantasyon	,106	,038	,131	2,775	,006*	
	Tatmini	,427	,049	,416	8,787	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,229	
	<i>F</i>					58,194	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde staj ve oryantasyon süreçlerine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak staj ve oryantasyonun duygusal bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.65$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan staj ve oryantasyonun duygusal bağlılığa etkisinde tatminin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.52: H<sub>11</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Analizi, Tasarımı	,275	,048	,276	5,699	,000*
2	Analizi, Tasarımı	,151	,057	,151	2,633	,009*
	Tatmini	,266	,069	,223	3,867	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,110
	<i>F</i>					24,291
	<i>Anl.</i>					,000

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\* $P < 0,01$

1. Modelde i analizi ve tasarımına yönelik algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak i analizi ve tasarımının devam bağlılığına etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 3.70$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan i analizi ve tasarımının devam bağlılığına etkisinde i tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.53: H<sub>12</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	K Planlama	,224	,046	,240	4,895	,000*
2	K Planlama	,124	,049	,133	2,528	,006*
	Tatmini	,300	,063	,251	4,764	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,109
	<i>F</i>					23,993
	<i>Anl.</i>					,000

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\* $P < 0,01$

1. Modelde K planlamaya yönelik algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak K planlamanın devam bağlılığına etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 4.20$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan K planlamanın devam bağlılığına etkisinde i tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.54: H<sub>13</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	K Bilgi Sistemi	,161	,045	,180	3,618	,000*
2	K Bilgi Sistemi	,027	,050	,030	,531	<u>,596</u>
	Tatmini	,349	,067	,292	5,222	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>			,095		
	<i>F</i>			20,620		
	<i>Anl.</i>			,000		

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\**P*<0,01

K bilgi sisteminin devam bağlılığına etkisinde tatmininin ara değişken etkisini incelemek üzere oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde 1. Modelde K bilgi sistemi devam bağlılığını olumlu olarak etkilerken (*P*<0,01), 2. Modelde analize tatmini değişkeninin eklenmesiyle K bilgi sistemi değişkeninin devam bağlılığına etkisi ortadan kalkmıştır (*P*>0,01). Tatmini, K bilgi sisteminin devam bağlılığına etkisinde tam ara değişken etkisi göstermektedir.

**Tablo 6.55: H<sub>14</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Seçme ve e Alma	,163	,047	,172	3,452	,001*
2	Seçme ve e Alma	,065	,049	,068	1,319	<u>,188</u>
	Tatmini	,338	,062	,283	5,482	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>			,099		
	<i>F</i>			21,425		
	<i>Anl.</i>			,000		

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\**P*<0,01

Seçme ve e alma sürecine yönelik algının devam bağlılığına etkisinde tatmininin ara değişken etkisini incelemek üzere oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde 1. Modelde seçme ve e alma devam bağlılığını olumlu olarak etkilerken (*P*<0,01), 2. Modelde analize tatmini değişkeninin eklenmesiyle seçme ve e alma değişkeninin devam bağlılığına etkisi ortadan kalkmıştır (*P*>0,01). Tatmini, seçme ve e alma sürecine yönelik algının devam bağlılığına etkisinde tam ara değişken etkisi göstermektedir.

**Tablo 6.56: H<sub>15</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Eğitim, Yetiştirme	,142	,043	,163	3,278	,001*
2	Eğitim, Yetiştirme	,032	,046	,037	,691	,490
	Tatmini	,348	,064	,292	5,470	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>			,096		
	<i>F</i>			20,728		
	<i>Anl.</i>			,000		

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Eğitim ve yetiştirme devamlılığına etkisinde eğitim tatmininin ara değişken etkisini incelemek üzere oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde 1. Modelde eğitim ve yetiştirme devamlılığını olumlu olarak etkilerken ( $P < 0,01$ ), 2. Modelde analize eğitim tatmini değişkeninin eklenmesiyle eğitim ve yetiştirme devamlılığına etkisi ortadan kalkmıştır ( $P > 0,01$ ). Eğitim tatmini, eğitim ve yetiştirme devamlılığına etkisinde tam ara değişken etkisi göstermektedir.

**Tablo 6.57: H<sub>16</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Ödül/ceza, Personel Değeri	,171	,046	,183	3,685	,000*
2	Ödül/ceza, Personel Değeri	,069	,049	,074	1,420	,156
	Tatmini	,333	,062	,279	5,350	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>			,099		
	<i>F</i>			21,578		
	<i>Anl.</i>			,000		

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\* $P < 0,01$

Ödül/ceza ve personel değerlendirmenin devamlılığına etkisinde eğitim tatmininin ara değişken etkisini incelemek üzere oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde 1. Modelde ödül/ceza ve personel değerlendirme devamlılığını olumlu olarak etkilerken ( $P < 0,01$ ), 2. Modelde analize eğitim tatmini değişkeninin eklenmesiyle ödül/ceza ve personel değerlendirme devamlılığına etkisi ortadan kalkmıştır ( $P > 0,01$ ). Eğitim tatmini, ödül/ceza ve personel değerlendirmenin devamlılığına etkisinde tam ara değişken etkisi göstermektedir.

**Tablo 6.58: H<sub>18</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	Ücret Yönetimi	,216	,043	,244	4,980	,000*	
2	Ücret Yönetimi	,117	,047	,132	2,472	,007*	
	Tatmini	,296	,064	,248	4,645	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,108	
	<i>F</i>					23,839	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\* $P < 0,01$

1. Modelde ücret yönetimine yönelik algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girilmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ücret yönetiminin devam bağlılığına etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 4.20$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan ücret yönetiminin devam bağlılığına etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.59: H<sub>19</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	İletim, mali kileri	,142	,044	,161	3,227	,001*	
2	İletim, mali kileri	,043	,046	,049	,935	,350	
	Tatmini	,345	,062	,289	5,540	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,097	
	<i>F</i>					20,947	
	<i>Anl.</i>					,000	

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\* $P < 0,01$

İletim, mali kilerinin devam bağlılığına etkisinde tatmininin ara değişken etkisini incelemek üzere oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde 1. Modelde iletişim devam bağlılığını olumlu olarak etkilerken ( $P < 0,01$ ), 2. Modelde analize tatmini değişkeninin eklenmesiyle iletişim değişkeninin devam bağlılığına etkisi ortadan kalkmıştır ( $P > 0,01$ ). Tatmini, iletişimin devam bağlılığına etkisinde tam ara değişken etkisi göstermektedir.

**Tablo 6.60: H<sub>20</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	Beta	t	Anl.
1	Staj ve Oryantasyon	,183	,046	,195	3,937	,000*
2	Staj ve Oryantasyon	,093	,048	,099	1,939	,013**
	Tatmini	,326	,061	,273	5,338	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,103				
	<i>F</i>	22,541				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\*\**P*<0,05

\**P*<0,01

1. Modelde staj ve oryantasyona yönelik algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak staj ve oryantasyonun devam bağlılığına etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 4.33$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan için staj ve oryantasyonun devam bağlılığına etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.61: H<sub>21</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	Beta	t	Anl.
1	Analizi, Tasarımı	,353	,043	,379	8,122	,000*
2	Analizi, Tasarımı	,214	,051	,229	4,184	,000*
	Tatmini	,299	,061	,267	4,872	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,193				
	<i>F</i>	46,762				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde iş analizi ve tasarımına yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iş analizi ve tasarımının normatif bağlılığına etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 4.50$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan için iş analizi ve tasarımının normatif bağlılığına etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.



**Tablo 6.62: H<sub>22</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Ba ımsız De i ken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	K Planlama	,296	,042	,339	7,138	,000*	
2	K Planlama	,182	,044	,208	4,152	,000*	
	Tatmini	,344	,056	,307	6,126	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,192	
	<i>F</i>					46,607	
	<i>Anl.</i>					,000	

Ba ımlı De i ken: Normatif Ba lılık

\**P*<0,01

1. Modelde K planlamaya yönelik algı ile normatif ba lılık arasındaki ili ki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini de i keninin analize girmesiyle birlikte beta de eri azalmı ancak K planlamanın normatif ba lılı a etkisine ili kin anlamlılık düzeyi de i memi tir. Bu nedenle ara de i ken etkisinin anla ılabilmesi için Sobel testi uygulanmı tır. Sobel testi  $z = 5.11$  ( $P < 0.01$ ) de eri anlamlı bulundu u için K planlamanın normatif ba lılı a etkisinde i tatmininin kısmi ara de i ken etkisi vardır.

**Tablo 6.63: H<sub>23</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Ba ımsız De i ken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.	
1	K Bilgi Sistemi	,302	,040	,359	7,622	,000*	
2	K Bilgi Sistemi	,178	,045	,212	3,995	,000*	
	Tatmini	,322	,059	,287	5,423	,000*	
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,190	
	<i>F</i>					45,849	
	<i>Anl.</i>					,000	

Ba ımlı De i ken: Normatif Ba lılık

\**P*<0,01

1. Modelde K bilgi sistemine yönelik algı ile normatif ba lılık arasındaki ili ki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini de i keninin analize girmesiyle birlikte beta de eri azalmı ancak K bilgi sisteminin normatif ba lılı a etkisine ili kin anlamlılık düzeyi de i memi tir. Bu nedenle ara de i ken etkisinin anla ılabilmesi için Sobel testi uygulanmı tır. Sobel testi  $z=4.94$  ( $P < 0.01$ ) de eri anlamlı bulundu u için K bilgi sisteminin normatif ba lılı a etkisinde i tatmininin kısmi ara de i ken etkisi vardır.

**Tablo 6.64: H<sub>24</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Seçme ve e Alma	,247	,043	,277	5,716	,000*
2	Seçme ve e Alma	,136	,044	,152	3,096	,002*
	Tatmini	,381	,055	,340	6,899	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,177
	<i>F</i>					42,068
	<i>Anl.</i>					,000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde seçme ve e alma süreçlerine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini de i keninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmı ancak seçme ve e almanın normatif bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi de i memi tir. Bu nedenle ara de i ken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.20$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulundu u için seçme ve e almanın normatif bağlılık etkisinde i tatmininin kısmi ara de i ken etkisi vardır.

**Tablo 6.65: H<sub>25</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	E itim, Yeti tirme	,226	,039	,278	5,730	,000*
2	E itim, Yeti tirme	,106	,042	,131	2,562	,006*
	Tatmini	,380	,057	,339	6,642	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>					,170
	<i>F</i>					40,279
	<i>Anl.</i>					,000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde e itim ve yeti tirme faaliyetlerine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde i tatmini de i keninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmı ancak e itim ve yeti tirmenin normatif bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi de i memi tir. Bu nedenle ara de i ken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.46$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulundu u için e itim ve yeti tirmenin normatif bağlılık etkisinde i tatmininin kısmi ara de i ken etkisi vardır.

**Tablo 6.66: H<sub>26</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Ödül/ceza, Personel Değeri.	,265	,042	,302	6,285	,000*
2	Ödül/ceza, Personel Değeri.	,153	,044	,174	3,513	,000*
	Tatmini	,367	,056	,328	6,604	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,182				
	<i>F</i>	43,701				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde ödül/ceza ve personel değerlendirme yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ödül/ceza ve personel değerlendirmenin normatif bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.19$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan ödül/ceza ve personel değerlendirmenin normatif bağlılık etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.67: H<sub>27</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Personel Güçlendirme	,197	,039	,246	5,040	,000*
2	Personel Güçlendirme	,061	,042	,076	1,448	<u>,148</u>
	Tatmini	,403	,059	,360	6,848	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,161				
	<i>F</i>	37,630				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

Personel güçlendirme faaliyetlerine yönelik algının normatif bağlılık etkisinde iş tatmininin ara değişken etkisini incelemek üzere oluşturulan regresyon modelleri incelendiğinde 1. Modelde personel güçlendirme normatif bağlılık olumlu olarak etkilerken ( $P < 0,01$ ), 2. Modelde analize iş tatmini değişkeninin eklenmesiyle personel güçlendirme değişkeninin normatif bağlılık etkisi ortadan kalkmıştır ( $P > 0,01$ ). İş tatmini, personel değerlendirmenin normatif bağlılık etkisinde tam ara değişken etkisi göstermektedir.

**Tablo 6.68: H<sub>28</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Ücret Yönetimi	,303	,039	,364	7,753	,000*
2	Ücret Yönetimi	,194	,042	,233	4,614	,000*
	Tatmini	,325	,057	,291	5,745	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,200				
	<i>F</i>	49,008				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde ücret yönetimine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ücret yönetiminin normatif bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 4.96$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan ücret yönetiminin normatif bağlılık etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.69: H<sub>29</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	İletişim, İlişkileri	,246	,040	,296	6,152	,000*
2	İletişim, İlişkileri	,140	,041	,168	3,390	,001*
	Tatmini	,370	,056	,330	6,662	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,181				
	<i>F</i>	43,201				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\**P*<0,01

1. Modelde iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iletişim, iş ve çalışma ilişkilerinin normatif bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.20$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan iletişim, iş ve çalışma ilişkilerinin normatif bağlılık etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

**Tablo 6.70: H<sub>30</sub> Hipotezinin Testi**

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Staj ve Oryantasyon	,244	,043	,278	5,731	,000*
2	Staj ve Oryantasyon	,139	,043	,158	3,238	,001*
	Tatmini	,381	,055	,340	6,957	,000*
	<i>R</i> <sup>2</sup>	,179				
	<i>F</i>	42,604				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

\* $P < 0,01$

1. Modelde staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde tatmini değişkeninin analize girilmesiyle birlikte beta değeri azalmıştır ancak staj ve oryantasyonun normatif bağlılık etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi  $z = 5.06$  ( $P < 0.01$ ) değeri anlamlı bulunduğundan için staj ve oryantasyonun normatif bağlılık etkisinde tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Netice itibarıyla bu bulgulara göre 30 hipotezden biri reddedilmiş, diğer 29'u kabul edilmiştir. Tespit edilen 29 ara değişken etkisinden 23 tanesi KISMİ, 6 tanesi TAM etkidir. Tatmini KY uygulamalarının örgütsel bağlılık etkisinde aracı görevi görmektedir. Igbaria ve Guimaraes (1993)'ün araştırma sonuçları da tatminin örgütsel bağlılık ve ayrılmaya niyetini tahmin etmedeki önemini doğrulamıştır (Igbaria ve Guimaraes, 1993, s.145).

Araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları aşağıda Tablo 6.71'de özetlenmiştir.

**Tablo 6.71: Ara tırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları**

<b>H POTEZ</b>	<b>KABUL DURUMU</b>	<b>ARA DE KEN ETK S</b>
H <sub>1</sub> tatmini çalı anların <b>i analizi ve i tasarımına yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>2</sub> tatmini çalı anların <b>K planlamasına yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>3</sub> tatmini çalı anların <b>K bilgi sistemine yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>4</sub> tatmini çalı anların <b>seçme ve i e almaya yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>5</sub> tatmini çalı anların <b>e itim, yeti tırme ve geli tirmeye yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>6</sub> tatmini çalı anların <b>performans de erlendirmesine yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>7</sub> tatmini çalı anların <b>i gören güçlendirmeye yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>8</sub> tatmini çalı anların <b>ücret yönetimine yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>9</sub> tatmini çalı anların <b>ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>10</sub> tatmini çalı anların <b>staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları</b> ile duygusal ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>11</sub> tatmini çalı anların <b>i analizi ve i tasarımına yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>12</sub> tatmini çalı anların <b>K planlamasına yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>13</sub> tatmini çalı anların <b>K bilgi sistemine yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	<b>TAM</b>
H <sub>14</sub> tatmini çalı anların <b>seçme ve i e almaya yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	<b>TAM</b>
H <sub>15</sub> tatmini çalı anların <b>e itim, yeti tırme ve geli tirmeye yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	<b>TAM</b>
H <sub>16</sub> tatmini çalı anların <b>performans de erlendirmesine yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	<b>TAM</b>
H <sub>17</sub> tatmini çalı anların <b>i gören güçlendirmeye yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	<b>RED</b>	-
H <sub>18</sub> tatmini çalı anların <b>ücret yönetimine yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ı ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM

<b>H POTEZ</b>	<b>KABUL DURUMU</b>	<b>ARA DE KEN ETK S</b>
H <sub>19</sub> tatmini çalı anların <b>ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ılı kisinde ara de i kendir.	KABUL	TAM
H <sub>20</sub> tatmini çalı anların <b>staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları</b> ile devam ba lılı ılı kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>21</sub> tatmini çalı anların <b>i analizi ve i tasarımına yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>22</sub> tatmini çalı anların <b>K planlamasına yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>23</sub> tatmini çalı anların <b>K bilgi sistemine yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>24</sub> tatmini çalı anların <b>seçme ve i e almaya yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>25</sub> tatmini çalı anların <b>e itim, yeti tirme ve geli tirmeye yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>26</sub> tatmini çalı anların <b>performans de erlendirmesine yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>27</sub> tatmini çalı anların <b>i gören güçlendirmeye yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	TAM
H <sub>28</sub> tatmini çalı anların <b>ücret yönetimine yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>29</sub> tatmini çalı anların <b>ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM
H <sub>30</sub> tatmini çalı anların <b>staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları</b> ile normatif ba lılık ili kisinde ara de i kendir.	KABUL	KISM

## 7. TARTI MA VE SONUÇ

Türkiye’de 1983-2008 yılları arasındaki 25 yıllık dönemde KY konusunda 1953 (%88,1) adedi yüksek lisans 263 (%11,9) adedi doktora olmak üzere toplam 2216 adet lisansüstü ara tırma tezi hazırlanmıştır. Ancak bunlardan yalnızca 39 (%1,8) adedinin belediyeler alanına yönelik olduğu tespit edilmiştir (Benligiray, 2009, s.176). Oysa Türkiye’de belediye sınırları içinde yaşayan halkın genel nüfusa oranı 2013 yılında %91,3 olarak gerçekleşmiştir (<http://www.tuik.gov.tr>). Dünya’da ve Türkiye’de birer yerel yönetim örgütü olan belediyelerin sunduğu hizmetler de giderek de i mekte ve artmaktadır. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri çalı tırda ı insan kayna ının niteli ine ba lıdır (Torba, 2000).

Çalı anların i tatmini ve örgütsel ba lılı ı kurumsal performansı etkileyen iki önemli kriterdir (Karadal, 2008, s.176). Günümüz organizasyonları performansı ve verimlili i artırma aray ında kurumsal hedeflere ulaşmak için çalı anların i tatmini ve örgütsel ba lılıklarına özel önem vermelidirler (Karadal, 2008, s.180).

Bu ara tırmayla 2014 yılı itibarıyla 300 binin üzerinde nüfusu 500’den fazla personeli olan Gebze Belediyesi çalı anlarının belediyenin KY uygulamalarına yönelik algılarının i tatminleri ve örgütsel ba lılıkları üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalı lı , çoklu regresyon analizleri kullanılarak i tatminin KY uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel ba lılık ili kisinde ara de i ken rolü irdelenmiştir.

Ara tırmamızın ortalamalara yönelik bulguları genel itibarıyla literatürü destekler niteliktedir. Ancak e itim durumu ile i tatmini arasında literatürde farklı bulgulara rastlamak mümkündür. Örne in Çarıklı (2000) Göller Bölgesindeki çe itli süpermarketlerde görevli 140 kişilik bir örneklem üzerinde yaptığı "Çalı anların Tatminini Etkileyen Ki isel Özellikler" ba lıklı ara tırmasında ilkö retim mezunu çalı anların i tatminlerinin "i le ilgili beklentilerinin büyük ölçüde karşılanıyor olması nedeniyle" ortaö retim ve yüksekö retim mezunu çalı anlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.



Budak (1999)'a göre işe geçit düzeyinin yükselmesi çalışanın dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca birden fazla işle ve personelle ilgilenmek durumunda kalma çalışanın dinlendirerek monotonluktan kurtarmaktadır. Sonuçta öğrenim düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu da çalışanların işi benimsemelerine yardımcı etmekte, böylelikle iş doyumunu artırıcı etki yapmaktadır (Dil, 2005: 66).

Çalışanlar işe geçit düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşamaya iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir. Oshagbemi üniversite öğretmen elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada iş doyumu ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir, akademik personelin iş doyumunun hizmet süresi ve işe geçit düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Oshagbemi, 2003: 1226).

"Eğitim durumları bakımından ilköğretim mezunlarının iş tatmini düzeyleri lise ve üniversite mezunlarındakinden yüksektir." şeklindeki araştırmamızın bulgumuz Çarıkçı'nın bulgusuyla benzerdir. Her iki araştırmamızın örnekleminin (süpermarket çalışanları ve belediye çalışanları) işe geçit düzeyi bakımından genel yapısı ile Oshagbemi'ninkinden (üniversite öğretmen elemanları) farklı olduğunu farklı sonuçların çıkmasına neden olmuş görünmektedir. Eğitim durumunun iş tatminine etkisi bakımından öğretmenlerin bu ilişkiye etkisine oldukça açık olduğundan literatürde ikisi arasında ilişki bulunamadığına dair araştırmamızın sonuçları da vardır.

Bir kurumun çalışanlarından daha yüksek öğrenim görmüş olanlar ilköğretim mezunu olanlardan daha düşük iş tatmini yaşıyorsa bu o kurumun insan kaynakları yönetimiyle ilgili çözmesi gereken bir problemdir. Zira insanlar daha nitelikli koşullarda çalışmak, daha çok para kazanmak, daha fazla itibar görmek vb. nedenlerle öğrenim düzeylerini yükseltmeye çaba gösterirler, daha düşük iş tatmini yaşamak için değil!

De i kenler arası korelasyon de erlerine ili kin bulgular belediyelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel tarafından olumlu algılanmasının, di er bir deyi le bu uygulamaların idarece önemsenmesinin; adil, tutarlı ve bilimsel kriterlere göre yapılmasının personelin i tatminini ve örgütsel ba lılı nı artırdı nı göstermektedir. Tüm ba ımsız de i kenler birlikte regresyon analizine alındı nda bu uygulamalardan i analizi ve tasarımı, K bilgi sistemi, personel güçlendirme ve ücret yönetiminin i tatmini üzerinde anlamlı etkisi oldu u ortaya çıkmı tır.

analizi, "bir organizasyonda i lerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri, görev ve bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir" (Mondy ve Noe, 2005: 86). tasarımı ise herhangi bir i e ili kin görev ve sorumlulukların örgütsel verimlili i sa lamak amacıyla organize edilmesidir. Örgütte çalı anların aynı i i sürekli yapmaları nedeniyle bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir. "Monotonluk" olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için alınması gereken ba lıca önlemler i geni letme (yatay i yüklemesi), i de i tirme (rotasyon), i zenginle tirme (dikey i yüklemesi) özerk i takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri olarak sıralanabilir.

analizlerinin iyi yapılmaması, neyi kimin yapaca ının, görev tanımlarının net olmaması, hızla de i en çevreye ra men i tasarımı tekniklerinin i e ko ulmaması, i lerin eski usulle hep aynı ekilde ve aynı ki ilerce yapılmaya devam edilmesi çalı anların motivasyonun bozulmasına ve i tatminsizli ine yol açar. Tatminsizli in sonucu ise dü ük performans, i ten ayrılma, i i savsaklama, i ten kaybolma (i e gelmeme, devamsızlık, rapor) vb. olarak görülür.

Rogerson (2008) ngiltere'de özel sektörde yaptı ı bir ara tırmada i görenlerin yaklaşık %30'unun yaptıkları i ten tatmin olmadıklarını, öyle ki çocuklarının kendi yaptıkları i i yapmasını istemediklerini tespit etmi tir. tatminsizli i ya ayan i görenlerin motive ve mutlu olmasına çalı mak mevcut zorlu rekabet ortamında firmaların en kritik mücadele alanlarından biri olacaktır. Bu maksatla i görenlerle kurulan ileti imin dürüst ve ki isel oldu undan emin olunmalı, kendilerinden ne beklendi i ve terfi etmek için ne yapmaları gerekti i açık ve net olarak duyurulmalı, tüm i görenlere mesleki geli im ihtiyaçlarını kar ılamaya yönelik e itim imkanları tesis edilmeli ve son olarak ara kademe yöneticilerin

İşgörenlerin iş tatmini seviyesini düzenli olarak ölçmesi ve herhangi bir problem sahasını, büyümeden, anında tespit etmesi sa lanmalıdır (Rogerson, 2008, s.72). İyi yönetici, takımındaki bir üye artık motive de ilse bunun farkında olmalıdır (Matthews, 2008, s:18). Bu yüzden örgüt yönetiminin işgörenlerin çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek çeşitli gereksinimlerini, isteklerini iyi tanımaları, işgörenlerin güdü yapılarındaki değişikliklere karşı duyarlı olmaları gerekir (Onaran, 1981, s.286).

Günümüz örgütlerinde, yönetim bilgi sistemlerinin önemli bir alt sistemini de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS – Human Resources Information Systems) olmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, çalışanlar ve işlemlerle ilgili bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, ileride personele işlemlerle ilgili kararlar almak üzere veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızlı ve güvenli bir şekilde alınması ve güvenirliliğini garanti edecek iletişim kanalları kurmak da performans değerlendirme sistemi için hayati önem taşır (Kalenderoğlu, 2007: 50). Söz konusu veri tabanı personelin özel günlerinin hatırlanarak kutlanmasında, görevlerin ehil kişilere verilmesinde, görev dağılımında adaletin sağlanmasında kullanılabilir. Aynı zamanda bazı ara yüzlerini bizzat personelin kullanması, kendisine ait fotoğraflı bilgi sayfasının olması ve bu bilgileri güncelleyebilmesi, bir takım talep ve görüşlerini bu kanaldan yapabilmesi iş tatminine etki etmektedir. Bu nedenle kurumların insan kaynakları bilgi sistemlerini en iyi seviyeye getirmeleri içtimsel memnuniyetini artıracak, bu da sunulan hizmetin veya yapılan işin kalitesinin artmasına sebep olarak kuruma rekabet avantajı sağlayacaktır.

Araştırmanın literatüre uygun bir diğer sonucu da maaşların ekonomik koşullara ve sektörün genel durumuna göre planlanmasının, emtia ve emtia ücret verilmesinin ve maaş, ikramiye, prim gibi gelirlerin çalışanların zorunlu ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olmasının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı eklindedir.

İş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olan bir diğer KY uygulaması ise personel güçlendirme olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme, biçimsel, örgütsel

uygulamalar ile biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sa lama teknikleri yoluyla, bireyleri “güçsüzlü e” götüren artların ortadan kaldırılması ve çalı anın kendine yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Erdo mu , 1999: 341). Conger ve Kanungo (1988)'ya göre güçlendirme "etkin bilgi sa lamayı engelleyen örgüt faaliyetleri ve biçimsel olmayan tekniklerin uzakla tırılması suretiyle i görenlerin yetkinliklerini arttırma süreci"dir. Chisholm ve Vanisna (1993) güçlendirmeyi "çalı anların karar verme sürecine dahil edilmesi yoluyla motivasyonlarını ve örgüte ba lılıklarını arttırmayı amaçlayan bir süreç" olarak ele almı lardır. (Demircan, 2003: 20).

Güçlendirme kavramı motivasyon, yönetime katılma ve yetki devri kavramlarının bir uzantısıdır. Güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geni kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor olu udur. Güçlendirme, i i yapan i görenin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve i e kar ı tutumunu de i tirmesini, ba ka bir ifadeyle i i sahiplenmesini, i in sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir (Kitapçı vd., 2002: 218). Kurumların bu yönde yapacakları tüm düzenlemeler çalı anların i tatminini arttıracaktır.

Regresyon analizine ili kin sonuçların en dikkat çekici olanı insan kaynakları bilgi sistemine, seçme ve i e almaya, kurum içi e itim, yeti tirme ve geli tirmeye, ödül/ceza ve performans de erlendirmeye ve ileti im, i ve çalı ma ili kilerine yönelik algıların devam ba lılı na etkisinin tamamen i tatmini üzerinden olu udur. Bu yeni bir bulgudur. tatmininin söz konusu olmadı ı durumlarda, bu KY uygulamalarının iyi olması devam ba lılı nı hiç arttırmamaktadır. Benzer ekilde i gören güçlendirmeye yönelik algının normatif ba lılı a etkisi de tamamen i tatmini üzerindedir. Yani i tatmininin söz konusu olmadı ı durumlarda, i gören güçlendirmenin iyi olması normatif ba lılı ı hiç arttırmamaktadır.

Bir di er önemli bulgu da "güçlendirme uygulamasına yönelik algı" arttıkça devam ba lılı nın dü tü ü eklindedir. Literatürde bu konuda farklı örneklem profillerine ili kin farklı bulgular mevcuttur. Örne in Demircan (2003) devam ba lılı ı üzerinde güçlendirme algılarından "anlam" ve "yetenek" in pozitif, "seçim" in ise negatif yönde etkili oldu unu ve "etki" boyutuna ili kin anlamlı ili ki olmadı nı tespit etmi olmasına kar ın; Jha (2011) iki kavramın da anlamları ve do aları gere i

negatif anlamlı ili ki içinde olmaları gerekti i ve güçlendirme arttıkça devam ba lılı ının dü ece i ekindeki hipotezini destekler bulgulara ulaşamamı , güçlendirme algılarından yukarıda bahsedilen dördünün de devam ba lılı ı ile anlamlı ili ki içinde olmadıkları sonucuna varmış tır. Çalışmamızda ula tı ımız sonuç Jha'nın hipotezini doğrulamı tır.

## 8. ÖNERLER

Yukarıdaki bulgu ve sonuçlardan hareketle özelde belediye, genelde tüm kamu yöneticilerine KY uygulamaları ile ilgili öneriler sunulmaktadır:

1. "Örgenim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın düşmesi" tespitinden hareketle özellikle yüksekörgenim görmüş çalışanlar için iş geliştirme (yatay iş yüklemesi), iş devirimi (rotasyon), iş zenginleştirme (dikey iş yüklemesi) özerk iş takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri teşvik edilmelidir. Ghazzawi (2008)'ye göre yatay ve dikey iş yüklemesi, ilerleme hissi sunması nedeniyle çalışanların iş tatminsizliğini azaltmaya yardımcı olur. Çok önemli bir diğer nokta da, yönetim çalışanları için kariyer yolunu açıkça ortaya koymalı ve onlara şirket politikaları doğrultusunda birtakım hedeflere ulaşmaları durumunda terfi etme imkanı sunmalıdır.

2. İş analizleri iyi yapılmalı; görev tanımları net, neyi hangi kadroda çalışan personelin yapacağı belirgin olmalıdır. Ancak monotonluğu önlemek ve iş tatminini sağlamak adına hızla değişen çevreye, zamana ve teknolojiye uygun olarak işler farklı iş görenlerce farklı yöntemlerle yaptırılmaya çalışılmalıdır. Bu maksatla personel ve yönetici görüşleri alınarak birim içi veya birimler arası personel ve iş devirimi yapıları yapmak faydalı olacaktır.

3. İnsan kaynakları bilgi sistemleri en iyi seviyeye getirilmelidir. Bu sayede iç müşteri memnuniyeti artacak, bu da sunulan hizmetin veya yapılan işin kalitesinin artmasına sebep olacaktır.

4. Örgütsel bağlılığı artırarak ve idame ettirmek amacıyla KY uygulamalarından iş analizi/tasarımına ve personeli güçlendirmeye (yaptıkları işleri anlamlı bulmalarını, işin gerektirdiği nitelikleri tanımlarını, inisiyatif kullanabilmelerini, karar süreçlerine katkıda bulunabilmelerini, kısaca işi içtenlikle sahiplenmelerini sağlamak üzere) özen gösterilmeli; tabiatıyla maaş, prim, ikramiye, promosyon, ödül vb. mümkün olduğunca adil, aynı zamanda zorunlu ve sosyal ihtiyaçları karşılayacak mahiyette olmalıdır.

5. Hizmet i letmelerinde kaliteyi etkileyen çe itli faktörler vardır. Bunların ba nda i tatmini ve örgütsel ba lılık gelmektedir. Pek çok kamu kurumunda oldu u gibi belediyelerde de mutsuz ve tatminsiz çalı anlar, niteliksiz hizmet üretmekte, bu durumdan büyük oranda hizmetin muhatabı olan vatandaş olumsuz etkilenmektedir. Belediyelerin halka daha iyi hizmet verebilmesi için öncelikle KY uygulamalarına önem vermesi, çalı anlarında bu konuda pozitif bir algı ve çalı tı kuruma kar ı içten bir aidiyet duygusu olu turması gerekmektedir. Zira i gören memnuniyeti hizmet sektöründe üretim vb. di er sektörlerden daha fazla i letme ba arısına etki eder.

6. Son olarak KY uygulamalarının örgütsel ba lılı ı sa lamasında i tatmininin KISMEN veya TAM olarak anahtar fonksiyonunun oldu u unutulmamalı; haftada yakla ık 40-45 saatini i inin ba nda geçiren kamu çalı anlarının bu süre zarfında i tatminsizli i de il, i tatmini duygusu ya amaları sa lanmalıdır. Bu konuda her yıl anketler yapılarak problem sahaları (Herhangi bir konu, herhangi bir alt birim/ ube/daire veya personelini bezdiren ba arısız bir yönetici dikkat çekebilir.) belirlenmeli ve bu problemlerin çözülmesi için çaba sarf edilmeli, tekrarlanmaması için önlem alınmalıdır.

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, i tatmini ve örgütsel ba lılık konularında yapılan ara tırma sayısı hızla artmaktadır. Örneklem gruplarına ba lı olarak farklı bulgulara ula ılmakla birlikte temelde KY uygulamalarına önem verilmesinin i tatminini ve örgütsel ba lılı ı (do rudan/dolaylı) artırdı ı, bu durumun da hizmet kalitesine yansıdı ı görülmektedir. Dolayısıyla çe itli kamu kurumları (silahlı kuvvetler, polis te kilatı, sivil kamu kurum ve kurulu ları)nda yapılacak ara tırmalar literatüre ciddi katkı sa layacaktır.

Gelecekteki ara tırmalarda bu ara tırmadaki KY uygulamalarında çıkarma ve eklemeler yapılabilir; i gören güçlendirmeye yönelik algı anlam, yetenek, seçim ve etki alt boyutlarıyla yoklanabilir ve literatüre göre çe itli de i kenlerle örgütsel ba lılık türleri arasında tespit edilmi olan anlamlı ili kiler üzerinde düzenleyici/ılımla tırıcı etkiler irdelenebilir. Meyer ve Allen (1997)'a göre çalı anların örgütsel ba lılı ına etki eden faktörler yalnızca KY uygulamalarından ibaret de ildir (Zaitouni vd. 2011: 109). Ayrıca bu tür bir çalı manın mümkün

oldu u takdirde yapılandırılmı veya yarı yapılandırılmı yüz yüze görüşmelerle desteklenmesinin özellikle sonuçların yorumlanmasında ara tırmacıya katkısı olacaktır.

Bu çalı ma 2010 yılı Ocak ayında Gebze Belediyesinde çalı an 523 ki i ile sınırlıdır. Bir di er sınırlılık olarak, ara tırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional study) gerçekleştirilmi olması gösterilebilir. Bu tür ara tırmalarda i görenlerin tutumlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmı olması, de i kenler arasındaki ili kiyi etkilemektedir. Örne in, örgüte henüz yeni katılmı bir i görenin KY uygulamalarının etkinli ini tam olarak de erlendirebilmesi pek mümkün de ildir.

Ara tırmanın yapıldı ı dönemde mevcut olan ekonomik ko ullar (i sizlik oranı, küresel kriz vb.) deneklerin alternatif i imkânlarını kısıtladı ndan, devam ba lılıklarını arttırmı olabilir. Ayrıca ara tırmaya dahil edilen deneklerin büyük ço unlu u erkeklerden olu maktadır. Sonuçların yorumlanmasında bu yanlılı ın da dikkate alınması gerekir.

Ayrıca ba lılık çok boyutlu bir yapıdır ve her bir bile en (ba lılık türü) belli bir davranı e ilimi üzerinde birbirinden ba ımsız etki gösterir. Bir ba lılık türünün bir de i kenle olan korelasyonu üzerinde di er bir ba lılık türünün düzenleyici etkisi olabilir (Meyer vd., 2002: 21).



## KAYNAKLAR

1. Akıncı A. (2000), "Dev Bir Ara tırma" 03.09.2000 tarihli Milliyet Gazetesi, Ya amı, Sayfa 14.
2. Akta R., Akta A. (1991), "Uzmanla ma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin Doyumu Üzerinde Etkisi", Verimlilik Dergisi, No:2, s. 73-108.
3. Aldemir C., Ataoğ A., Budak G. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi 4.baskı, Barış Yayınları, zmir.
4. Anthony, W. P., Perrewe, P. L., Kacmar, K. M. (1999), Human Resource Management - A Strategic Approach, 3. Baskı, The Dryden Press - Harcourt Brace & Company, ABD.
5. Ardiç K., Bağcı T. (2002), Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2001, İstanbul.
6. Arslan A. (2005), Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
7. Bakan A., Büyükbecer T. (2004), Örgütsel İletişim ile Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi (7) 1-30.
8. Balay R. (2000), Yönetici ve Örgütmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
9. Balcı A, (1985), Eğitim Yöneticisinin Doyumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
10. Baron R., Kenny D. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

11. Barutçugil . (2002), Performans Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
12. Ba aran . E. (1982), Örgütsel Davranı , Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara.
13. Ba aran . E. (1991), Örgütsel Davranı : nsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.
14. Bayrak Kök S. (2006), " Tatmini ve Örgütsel Ba lılı nı ncelenmesine Yönelik Bir Ara tırma", Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, s. 291-317.
15. Benligiray S. (2009), "Türkiye’de nsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde ncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi" Eski ehir Osmangazi Üniversitesi BF Dergisi, Türkiye’de Yönetim-Örgüt Alanının Geli imi Özel Sayısı, C: 4, S: 2, s. 167-197.
16. Biber L. (2006), nsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.
17. Bilgiç R. (1998), The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers, Journal of Psychology. 132/5, s. 549-558.
18. Bilgin N., Ergun E., Aydınlı H. . (2005), Tarımsal Kooperatiflerde Etik ve Güvenin Ortakların Performansı Üzerindeki Etkileri, Kooperatifçilik, Nisan - Mayıs - Haziran, sayı: 148, sayfa: 66 - 86.
19. Bingöl D. (2003). nsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Da ıtım A. ., İstanbul.
20. Brush D. H., Moch M. K., Pooyan A. (1987), “Individual Demographic Differences and Job Satisfaction,” Journal of Occupational Behaviour, 8-2, s. 139-155.
21. Ceylan A., Demircan N. (2002), “Çalı anların Örgüte Ba lılı ı ile ten Ayrılma Niyeti Arasındaki li kilere Yönelik Bir Ara tırma”, .Ü. letme Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:1.

22. Ceylan A, (1998), Örgütsel Davranı ın Bireysel Boyutu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları, No: 2.
23. Chang W-J. A., Huang T. C. (2005), “Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance” , International Journal of Manpower, Vol.26, No.5, pp 434-449.
24. Chisholm R. F., Vansina L. S. (1993), Aarities of Participation. Public Administration Quarterly 17(3), 291-315.
25. Clark A. E., Oswald A., Warr P. (1996), "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age" Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69: 57-81.
26. Conger J. A., Kanungo R. N. (1988), The Empowerment Process, Integrating Theory and Practice. The Academy of Management Review 13(3), 471-482.
27. Çakır Ö. (2001), e Ba lılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
28. Çarıkçı . H. (2000), “Çalı anların Tatminlerini Etkileyen Ki isel Özellikler - Süpermarket Çalı anları Üzerinde Bir Ara tırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi BF Dergisi, C.5, S.2, s. 155-168.
29. Çekmecelio lu H. G., Günsel A. (2011), Rol Stresi Kaynaklarının Tutumları Açısından De erlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, No 1, s:33-43.
30. Çelik S. (1999), Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul.
31. Çelik V. (1990), Doyumunun Ça da E itim Denetimindeki Yeri ve Önemi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Elazı .
32. Çetinkanat C. (2000), Örgütlerde Güdüleme ve Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.

33. Demircan N. (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara De i ken Olarak Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi: E itim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamı Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
34. Demirel Y. (2009), Örgütsel Ba lılık ve Üretkenlik Kar ıtı Davranı lar Arasındaki li kiye Kavramsal Yakla ım stanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 s.115-132.
35. Deniz Y. (2006), nsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Ba lılı a Etkisi, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul.
36. Diamond L. K. (2005), Antecedents and Consequences of Emotional Dissonance: Understanding the Relationships Among Personality, Emotional Dissonance, Job Satisfaction, Intention to Quit and Job Performance, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences Uni. of South Florida, ABD.
37. Dil M. (2005), KY'nde Performans De erlendirmenin Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
38. Durna U., Eren V. (2005), “Üç Ba lılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Ba lılık”, Do u Üniversitesi Dergisi, 6 (2) s.211.
39. Elçi M. (2005), Örgütlerde Etik klimin Personelin Vatanda lık Davranı larına Etkileri, Yayınlanmamı Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
40. Elçi M. E. (2003), Etik klimin Tatmini, Örgütsel Ba lılık ve ten Ayrılma Niyeti le Olan li kisi, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.
41. Erdo an . (1991), letmelerde Davranı , stanbul Üniversitesi letme Fakültesi Yayını, stanbul.

42. Erdo mu N. (1999), “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yakla ımlarına Yönelik Tutumlarının Davranı sal Analizi”, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODA E Yayınları, No: 296, Ankara 1999, s. 333-344.
43. Ergenç A. (1982), Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlı ı ve Çalı ma De erleri, Yönetim Psikolojisi II, Ankara: TODA E Yayınları.
44. Erkan A. (2000), nsan Kaynakları Yönetiminde Doyumunun Motivasyon Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul.
45. Ghazzawi I. (2008), Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda, The Business Review, Cambridge, Vol.11 Num.2, December.
46. Gül H., Oktay E., Gökçe H. (2008), Tatmini, Stres, Örgütsel Ba lılık, ten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki li kiler: Sa lık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakı , Sayı 15, Ekim, 2008.
47. Gürbüz S. (2011), Stratejik nsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Ba lılı a ve Tatminine Etkisi: nsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Ara tırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011 15 (20) s:397-418.
48. Gürbüz S., Bekmezci M. (2012), nsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi çilerinin ten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Ba lılı ın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. stanbul Üniversitesi İ letme Fakültesi Dergisi s:191.
49. Harvey D., Bowin R. B. (1996), Human Resources Management, An Experiential Approach, Prentice Hall, Int. Ed. USA.
50. Haznedar B. (2006), nsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.
51. Hoppe T. (2004), The Relationship Between Front-Line Leadership and Employee Satisfaction and Motivation, A Thesis of Master of Arts, Royal Roads University, Kingston Ontario, Canada.

52. Hoyle R. H., Kenny D. A. (1999), "Statistical Power and Tests of Mediation", In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Newbury Park: Sage'den aktaran Yunus Dursun - Elif Kocagöz, *Yapısal Etitlik Modellemesi ve Regresyon: Kar ıla tırmalı Bir Analiz*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:35, Kayseri 2010, s. 1-17.
53. Igbaria M., Guimaraes T. (1993), *Antecedents and Consequences of Job Satisfaction Among Information Center Employee*. *Journal of Management Information Systems*. Armonk: Spring 1993 Vol. 9, Iss. 4; pg. 145, 30 pgs.
54. I ıkhan V. (1996), "Toplumsal Hizmet Örgütlerinin İlevsellik Ölçütü: Doyumu", *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 1, s. 117-130.
55. pçio lu ., Uysal G. (2009), " nsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Ba lılık Arasındaki İli ki: İlaç Firmaları Satı Gücü Üzerine Bir Analiz", ' , Güç'Endüstri İli kileri ve nsan Kaynakları Dergisi, 11 (3), s. 131-148.
56. rban H. (2004), *Jandarma Okullar Komutanlı ı Ö retim Ba kanlı ı Personelinin Tatmini ve Örgütsel Ba lılıkları*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
57. Jha S. (2011), *Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative and Continuance Commitment: A Study in Indian IT Industry*, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 3 Iss: 4, pp.263 - 282.
58. Judd C. M., Kenny D. A. (1981), *Estimating the Effects of Social Interventions*. New York: Cambridge University Pres.
59. Kalendero lu F. N. (2007), "360 Derece Performans De erlendirme Sistemi ve Bir İletmedeki İnceleme", *Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eski ehir.
60. Karadal H. (2008), *The Effect of Role Conflict And Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors*, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 13, Num. 2, September, Cambridge, page 176-180.

61. Karasar N. (1994), Ara tırmalarda Rapor Hazırlama, 6. Baskı, 3A Ara tırma E itim Danı manlık Ltd. ti., Tekı ık Matbaası, Ankara.
62. Karasu Y. (2009), nsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanı ı ve Örgütsel Ba lılıkla li kisine Yönelik Bir Ara tırma, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul.
63. Kaynak T., Adal Z., Ataay ., Uyargil C. (2000), nsan Kaynakları Yönetimi, stanbul Üniversitesi Vakfı Yayınları, stanbul.
64. Kenny D., Kashy D., Bolger N. ve ark. (1998) Data Analysis in Social Psychology. The Handbook of Social Psychology, D.T. Gibert, S.T. Fiske, G.Lindzey (Ed), Berlin. Springer-Verlag, s.203-227.
65. Kırel Ç. (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, Tatmini ve e Ba lılı a Etkisi”, stanbul: .Ü. letme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:2.
66. Kitapçı H., Sezen B., Memi M. (2002), Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin Tatmini ve Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi: Kariyer Süreci Örne i, ktisadi ve dari Bilimler Dergisi, Vol.16, No:5-6.
67. Küçükköseleci E. (2009), Teknolojik Geli melerin KY Uygulamalarına Etkisi ve Bir Ara tırma, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul.
68. Lamsa A. M., Savolainen T. (2000), The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change. Leadership & Organization Development Journal, 21(6), 297-306.
69. Lok P., Wang Z. P., Westwood B., Crawford J. (2007), Antecedents of Job Satisfaction and Organizational Commitment and The Mediating Role of Organizational Subculture. The University of Sydney, Institute of Transport and Logistics Studies.
70. Mackinnon D. P., Fairchild A. J., Fritz M. S. (2007), “Mediation Analysis”, Annual Review of Psychology, 58’den aktaran Yunus Dursun - Elif Kocagöz,

Yapısal E itlik Modellemesi ve Regresyon: Kar ıla tırmalı Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:35, Kayseri 2010, s. 1-17.

71. Mathis L. R., Jackson H. J. (2000), “Human Resource Management” , Ninety Edition.
72. Matthews V. (2008), The Secret to Creating a Best Place to Work, Personnel Today; Oct 28; ABI/INFORM Global pg.18.
73. 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. University of Western Ontario, Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.
74. Meyer J., Allen N. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1, s.64-98.
75. Meyer J. P., Allen N. J. (1997), Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application, Sage Publications.
76. Mondy R. W., Noe R. M. (2005), Human Resource Management, 9. Baskı, Pearson Prentice Hall by Pearson Education Inc., New Jersey, ABD.
77. Mondy R. W., Noe R. M. ve Premeaux, S. R. (1999), Human Resource Management, 7. Baskı, Prentice Hall Inc., New Jersey, ABD.
78. Moorhead G., Griffin R. (1989), Orgnizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin Company.
79. Mrayyan M. T. (2005), “Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan”, Journal of Nursing Management, 13, s.40-50.
80. Mu tu M. (1996), Hava Harp Okulu Ö retim Elemanlarının Tatmini, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



81. Newstorm J. W., Davis K. (1993), *Organizational Behaviour, Human Behaviour At Work (Ninth Edition)*, New York, McGraw Hill.
82. Onaran O. (1981), *Çalı ma Ya amında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
83. O'Reilly III C., Chatman J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior" *Journal of Applied Psychology* 1986, Vol. 71, No. 3,492-499.
84. Oshagbemi T. (1997), *The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members*, *Journal of Managerial Psychology*, 12-7/8, s.511.
85. Oswald A., Warr P. (1996), "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69-1, s. 57-82.
86. ge S. (2004), "Elektronik nsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde nsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin önemi ve Temel Kullanım Alanları", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eski ehir.
87. Öktem M. K. (1992), *Türk Kamu Personel Yönetiminin Geli imi*, *Amme daresi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2, s.85-105.
88. Paauwe J., Boselie P. (2005), "HRM and Performance: What Next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No.4.
89. Paknedal A. C. (1995), *A B ve ODT'nn Çe itli Fakltelerinde retim Elemanlarının Tatmini*, *Yayımlanmamı Doçentlik Tezi*, Abant zzet Baysal Üniversitesi E itim Fakültesi, Bolu.
90. Palmer M. (1993), *Performans De erlendirmeleri*, Rota Yayınları, stanbul.
91. Robie C., Ryan A. M., Schmieder R. A., Parra L. F., Smith P. (1998), "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction," *Group and Organization Management*, s. 470-495.

92. Rogerson A. (2008), Hints & Tips: Andy Rogerson Has Some Advice For Employers Faced With Disillusioned Staff. 4 Tips On Boosting Employee's Job Satisfaction. Training Journal, September 2008, s.72.
93. Sabuncuo lu Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa.
94. Schwepker Jr.C. H. (2001), Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in The Salesforce. Journal of Business Research 54, 39-52.
95. Sencer M. (1982), Kamu Görevlilerinde Tatmini ve Moral, TODA E Dergisi, 3-48, Ankara.
96. Serbest M. P. (2005), Herkes için İnsan Kaynakları, Sistem Yayınları, Birinci Basım, İstanbul.
97. Shahnawaz M. G., Juyal R. C. (2006), "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations" Journal of Indian Academy of Applied Psychology, 32(3): 267-274.
98. Silah M. (1997), Tatmini. Milli Prodükktivite Merkezi Anahtar Dergisi, Sayı:106, Ankara.
99. Solan E. S. (2000), Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Etmenleri ve Banka Çalışanları Üzerinde Ölçülmesi, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
100. Tok T. N. (2004), İlkö retim Müfetti lerinin Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
101. Torba M. (2000), Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
102. Usta R. (2009), İşsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve Tatmininin Aracılık Etkisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi

ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, Temmuz-Aralık 2009, sayfa:241-263.

- 103.**Uyguç N., Çımrın D. (2004), DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İstenen Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 91-99.
- 104.**Uysal G. (2005), İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 105.**Vatansever Ç. (1994), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 106.**Yılmaz N. (1996), Hava Teknik Okullar Komutanlığındaki Okul Yöneticilerinin Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 107.**Werther W. B., Davis K. (1985), Personnel Management and Human Resources, New York: McGraw-Hill.
- 108.**Zaitouni M., Sawalha N. N., Sharif 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 Vol. 6, No. 6; June 2011, s. 108-123.
- 109.**<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15974> (15 Eylül 2014, saat 03.28).
- 110.**"Belediye Kanunu", 5393 sayılı ve 03.07.2005 tarihli.

## ÖZGEÇM

1977 yılında Ankara'da doğmuştur. 1995 yılında Deniz Lisesi Komutanlığından mezun olmuştur; 1995-1999 yıllarında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı'nda lisans; 2001-2004 yıllarında Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda birinci yüksek lisans (Tez Konusu: Askeri Öğrenci Duyusal Nitelikler Ölçerinin Geliştirilmesi ve Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okuluna Alınan Deniz Astsubay Hazırlama Okulu ve Sivil Kaynaklı Öğrencilerin Bu Nitelikler Bakımından Karşılaştırılması), 2005-2006 yıllarında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda ikinci yüksek lisans (Proje Konusu: Üniversite-Sanayi İşbirliği Eğitimlerini tamamlamıştır.

1999-2002 yılları arasında Deniz Harp Okulu Komutanlığı (Tuzla/ STANBUL) Dekanlık, Planlama, Araştırma ve Program Geliştirme Übe Müdürlüğünde, 2002-2003 yılları arasında Güverte Sınıf Okulu Komutanlığı (Altınova/YALOVA) Eğitim ve Öğretim Kısım Amirliğinde, 2003-2005 yılları arasında Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu Komutanlığı (Altınova/YALOVA) Öğretim Başkanlığı Plan Program Übe Müdürlüğünde, 2005-2010 yılları arasında Deniz Lisesi Komutanlığı (Heybeliada/ STANBUL) Öğretim Başkanlığı Plan Program Übe Müdürlüğünde eğitim uzmanı olarak çeşitli görevler (ölçme ve değerlendirme subayı, istatistik ve değerlendirme subayı, plan ve program subayı, eğitim ve öğretim kısım amiri) yapmıştır. 2010 yılından beri Deniz Eğitim ve Öğretim Komutanlığı (Beylerbeyi/ STANBUL)'nda görev yapmakta ve 2012 yılı Eylül ayından itibaren binbaşı rütbesiyle "Eğitim Yardımcı Malzeme ve Doküman Übe Müdürü" görevini deruhte etmektedir.

1986 yılından itibaren satranç turnuvalarında oynamaktadır. 2001, 2005, 2010 ve 2012 yıllarında TSK Ulusal Satranç Takımına seçilerek yurtdışında (İtalya, Polonya, Danimarka ve Fransa) NATO Satranç Şampiyonasında ülkemizi temsil etmiştir. 3. kademe çalıştırıcı (kıdemli antrenör), FIDE öğreticisi (FIDE instructor),

eticilerin eticisi ve ulusal hakemdir. Satranç sporcusu ve antrenörü olarak katılmı oldu u çe itli turnuvalarda 50'den fazla derece elde etmi tir.

Evli ve iki kız çocu u (Özgü, Yıldız Naz) babasıdır. yi derecede ngilizce bilmektedir (Mayıs 2008 Kamu Personeli Dil Sınavı: 81, Temmuz 2013 American Language Course Placement Test: 92).

## EK



### NSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TATMIN VE ÇALI ANLARIN BA LILI INA ETK S ANKET FORMU



Sayın Katılımcı,

nsan kaynakları uygulamalarının i tatmini ve çalı anların ba lılı na etkisi konulu bir ara tırma yapmaktayız. Anket üphesiz de erli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler yeni ara tırmalarımıza ık tutacaktır. Toplanan veriler yalnızca akademik çalı malarda kullanılacaktır. De erli katılarınızı bekler çalı malarınızda ba arılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Hakan Kitapçı  
GYTE İletme Fakültesi

Özgür Can Kaygısız

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz : a)Kadın b)Erkek

Ya ınız : a)25 ve altı b)26-35 c)36-45 d)46 ve üstü

E t.Durumu : a) İkö retim b)Lise c)Üniversite / Lisansüstü

Statünüz : a)Personel b)Yönetici (Müd.Yrd., ef, Ekip Sor.)

Kaç Yıldır Bu Belediyede Çalı ıyorsunuz:  yıl  ay

Çalı tı ınız Bölüm : .....

Belediyedeki Göreviniz : .....

1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
2.	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	<del>Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.</del>	1	2	3	4	5
4.	<del>Bu kuruma kar ı duygusal bir ba hissetmiyorum.</del>	1	2	3	4	5
5.	Bu kurum benim için çok fazla ki isel anlam ta ıyor.	1	2	3	4	5
6.	<del>Kurumuma güçlü bir "ait olma" duygusu hissetmiyorum.</del>	1	2	3	4	5
7.	Çalı tı ım kurumda dı arıda gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8.	<del>İstesem bile u an bu kurumdaki ayrılmak benim için çok zor olurdu.</del>	1	2	3	4	5
9.	u an kurumdan ayrılmak istedi ĩme karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara u rar.	1	2	3	4	5
10.	u an bu kurumda kalmam bir istek oldu u kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5

11.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip oldu uma inanıyorum.	1	2	3	4	5
12.	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
<del>13.</del>	<del>Ba ka bir i ayarlamadan bu kurumdan ayrıldı ımda, neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.</del>	1	2	3	4	5
14.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük özveri gerektirmesidir, çünkü ba ka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	1	2	3	4	5
<del>15.</del>	<del>Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.</del>	1	2	3	4	5
16.	Benim avantajıma olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17.	Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	1	2	3	4	5
18.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
19.	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, orada çalıştığım diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<del>20.</del>	<del>Kurumuma çok şey borçluyum.</del>	1	2	3	4	5
<del>21.</del>	<del>İm tatmin edicidir.</del>	1	2	3	4	5
<del>22.</del>	<del>İmde çalışmaya devam eder bir şey yapıyorum.</del>	1	2	3	4	5
23.	Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.	1	2	3	4	5
24.	Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	1	2	3	4	5
25.	Amirim iyi yapılan iş karlılığında bize olan güvenini belirtir ve över.	1	2	3	4	5
26.	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
27.	İş gören sayısı ve yetki dağılımı kurumumuzun hedefleri ile uyumludur.	1	2	3	4	5
28.	İşlerin neler olduğu ve kimler tarafından yapılması gerektiği belirlidir.	1	2	3	4	5
29.	Değişen zamana ve görev ihtiyaçlarına göre iş analizleri güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
<del>30.</del>	<del>İnsan kaynakları planlamaları dönemsel hedeflerimizin gerçekleştirilmesinde etkili oldu.</del>	1	2	3	4	5
31.	Çok işin olduğu yerde çok, az işin olduğu yerde az personel çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
32.	İşlerde hangi nitelikte, kaç personel ihtiyacı olacağına ilişkin planlama yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
33.	Çalışanların gerekli bilgilerini içeren bir yazılım, program, bilgi sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
34.	İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların ihtiyaçlarını yeterince karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
35.	İnsan kaynakları bilgi sistemimizden memnunuz.	1	2	3	4	5
36.	Mesleki ve kişisel gelişimimi sürdürebilmem için kurslar düzenleniyor.	1	2	3	4	5

37.	Yöneticilerim i imi daha iyi yapmam için beni geli tirici bilgiler veriyorlar.	1	2	3	4	5
38.	Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli ö renme imkânlarına sahibim.	1	2	3	4	5
39.	Uygulanan performans de erlendirme yönteminin objektif oldu unu dü ünüyorum.	1	2	3	4	5
40.	Performansımın de erlendirilmesi amaca uygun bir ekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
41.	<del>Mevcut performans de erlendirme sistemini önemsiyorum.</del>	1	2	3	4	5
42.	<del>Sendika ile kurulan ili kiler sonucunda temel hak ve gereksinimlerimiz gözetiliyor.</del>	1	2	3	4	5
43.	Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görü lerim alınır.	1	2	3	4	5
44.	Çalı ma arkada larım ve amirlerimin, yeteneklerime güvendiklerini hissediyorum.	1	2	3	4	5
45.	nsan kaynakları yönetimi tarafından i yerindeki sorunların nedenleri ara tırılmaktadır.	1	2	3	4	5
46.	nsan kaynakları yönetimi i e yansıyan sorunlarımın çözülmesi için olanak sa lıyor.	1	2	3	4	5
47.	KY uygulamalarındaki geli melerden toplantı, duyuru vb. aracılı ıyla bilgileniyorum.	1	2	3	4	5
48.	e yeni ba layan elemanlar kısa bir süre sonra i i yürütebilecek düzeye geliyorlar.	1	2	3	4	5
49.	Stajyerlerin staj süreleri etkin bir ekilde de erlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
50.	e yeni ba layanlara kurumumuz tanıtılmakta, uyum e itimi verilmektedir.	1	2	3	4	5
51.	<del>—yerinin ücretlendirme planı sektördeki benzerlerimiz ve i yerinin ekonomik ko ulları göz önünde bulundurularak hazırlanmaktadır.</del>	1	2	3	4	5
52.	Maa ım ve di er ek ücretler (ikramiye, prim vb.) zorunlu gereksinimlerimi sa lamam ve ki isel ilgi alanlarımı gerçekle tirmem için yeterli olmuyor.	1	2	3	4	5
53.	Kurumumuzda e it i e e it ücret verilmektedir.	1	2	3	4	5
54.	<del>—e almalarda objektif kriterlere uyulmadı ı kanaatindeyim.</del>	1	2	3	4	5
55.	Olası adayların içinden seçilerek i e yeni ba layanların i için en uygun ki iler olduklarını dü ünüyorum.	1	2	3	4	5
56.	Açık (bo ) pozisyonlara ili kin i ilanları yeterince duyurulmamaktadır.	1	2	3	4	5

Not: Üzeri çizili maddeler (12 adet) faktör analizi neticesinde de erlendirme dı ı bırakılmıştır.