

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN
ALGILARININ, İŞ TATMİNİNE VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: KAMU
KESİMİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özgür Can KAYGISIZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2014

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN
ALGILARININ, İŞ TATMİNİNE VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: KAMU
KESİMİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özgür Can KAYGISIZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

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 çalışanları, o kurumun çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarına tabi olurlar. Bu uygulamaların kurumun kendisine ve çalışanlarına etkileri pek çok araştırmaya konu olmuştur. 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). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına, dolayısıyla çalışanların ve kurumun performansına etkisi konusu daha çok özel sektörde incelenmiş bir konudur.

Bu çalışmayla "bir kamu kurumundaki (Gebze Belediyesi) insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışan algılarının, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkileri" araştırılmıştır. Tarama ve çoklu regresyon modeliyle yapılan araştırmada 395 adet anketten elde edilen veriler ışığında 10 farklı insan kaynakları yönetimi uygulamasının iş tatminine ve örgütsel bağlılığın 3 farklı boyutuna (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) etkilerine bakılmıştır.

Bağımsız grup t-testi ve varyans analizi neticesinde çalışanların;

1. Statüleri bakımından devam bağlılığı düzeyleri arasında,
2. Cinsiyetleri bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında,
3. Eğitim durumları bakımından ise gerek iş tatmini düzeyleri gerekse duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Çoklu regresyon analizi neticesinde ise iş tatmininin;

İKY uygulamalarına yönelik algılar ile örgütsel bağlılık arasında KİSMİ ve TAM ara değişken etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY uygulamaları, iş tatmini, örgütsel bağlılık

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

TEŞEKKÜR

İnsanlığın pek çok nimetinden yararlanıyorum. Ben de bu çalışmamla insanlığa ufacık da olsa bir katkıda bulunmak istedim. Bir gün bir araştırmacı 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 güçlüğü etki eden en önemli değişken oldu. İçlerinden desteklerini daima hissettiğim Mehmet GÖRAL ve Sabri Baran TÜRKOĞLU'ya teşekkür ederim. Aslında diğerleri de hırslanmama vesile oldukları için teşekkürü hak ediyorlar diyebilirim!

Gebze Belediyesinde stajyer olarak görev yapmış olan Betül ÇAMLI, Büşra ATA, Nur BAYRAKÇI, Kezban KESİK, Mehtap AYDIN ve Ümit CİHAN'a veri girişindeki yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Gebze Belediye Başkanı Adnan KÖŞKER'e, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü Ramazan KILINÇ'a, konukseverlikleriyle beni mahcup eden Kadir ULUTAŞ ve Ramazan ZOR'a, Gebze Belediyesinin diğer tüm çalışanlarına, tez danışmanım Doç.Dr.Hakan KİTAPÇI'ya, değerli hocalarıma ve sınıf arkadaşlarıma teşekkür 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 desteği nedeniyle teşekkür ederim. 2 yıl boyunca kızlarımıza bakan ve bana oğlu olduğumu hissettiren kayınvalidem Gülden KANDEMİR'e teşekkür ederim.

Kendileriyle her zaman gurur duyduğum canım kardeşlerim Dr. Ömür (şehir plancısı, emniyet amiri) ve Özcan (mimar, yönetici) KAYGISIZ başarılarıyla benim için hep itici güç oldular, olmaya da devam ediyorlar. Kendilerine kucak dolusu teşekkür ederim.

Ve fakat ben bu çalışmamı da sevgili ebeveynim Fadime ve Habip KAYGISIZ'a armağan ediyorum. Çünkü onlara ne kadar teşekkür etsem azdır.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı	2
1.2.Araştırma Soruları	4
1.3.Araştırmanın Önemi	5
1.4.Varsayımlar	6
1.5.Kısıtlar	6
2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	8
2.1.İş Tatmini	8
2.1.1.İş Tatmininin Önemi	9
2.1.2.İş Tatminine Etki Eden Faktörler	10
2.1.2.1.Bireysel Etkenler	11
2.1.2.1.1.Yaş	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.Eğitim Düzeyi	13
2.1.2.2.Örgütsel Etkenler	14
2.1.2.2.1.İşin Niteliği	14
2.1.2.2.2.Ücret	14
2.1.2.2.3.Gelişme ve Yükselme Olanakları	15
2.1.2.2.4.Denetim	15
2.1.2.2.5.Çalışma Koşulları	16

2.1.2.2.6.Örgütsel Ortam	17
2.1.2.2.7.Birlikte Çalışılan Kişiler	17
2.2.Örgütsel Bağlılık	18
2.2.1.Duygusal Bağlılık	20
2.2.2.Devam Bağlılığı	21
2.2.3.Normatif Bağlılık	21
2.2.4.Örgütsel Bağlılığa 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
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	26
3.1.İş Analizi ve İş Tasarımı	29
3.2.İnsan Kaynakları Planlaması	31
3.3.İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	32
3.4.Seçme ve İşe Alma	33
3.5.Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme	34
3.6.Performans Değerlendirme	35
3.7.İşgören Güçlendirme	39
3.8.Ücretlendirme	40
3.9.İletişim, İş ve Çalışma İlişkileri	40
3.10.Staj ve Oryantasyon Faaliyetleri	41
4. LİTERATÜR ÖZETİ	43
5. YÖNTEM	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.Veriler Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması	60
6. BULGULAR VE YORUM	61
6.1.Demografik Bulgular	61
6.2.Faktör Yapısı ve Güvenilirlikler	63
6.2.1.İKY Uygulamalarına Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Bulgular	63

6.2.2.Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Alt Ölçeklerine İlişkin Bulgular	66
6.3.Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	67
6.4.T-Testi, Varyans Analizi ve Araştırma Sorularının Yanıtlanması	68
6.5.Hipotezlerinin Test Edilmesi	77
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	98
8. ÖNERİLER	104
KAYNAKLAR	107
ÖZGEÇMİŞ	118
EK (ANKET FORMU)	120

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
Anl.	: Anlamlılık
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
bkz.	: bakınız
Eğt.Dur.	: Eğitim Durumu
E-İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
Güv.Ara.:	Güven Aralığı
HRIS	: Human Resources Information Systems (İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İlköğ.	: İlköğretim
N	: Kişi sayısı
Ort.	: Ortalama
PD	: Performans Değerle(nder)me
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_{ort}	: Aritmetik ortalama
α	: Cronbah Alfa güvenirlik katsayısı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
5.1 Araştırma Modelinin Gösterimi	58
6.1 Ara Değişken İçeren Bir Araştırma Modelinin Gösterimi	78

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 İşletme 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 İKY Uygulamalarına Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	64
6.7 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	66
6.8 Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	68
6.9 Statüye Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler	70
6.10 Statüler Arasındaki İş 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 İş Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler	72
6.18 Cinsiyetler Arasındaki İş 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 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki İş Tatmini Farkı İstatistikleri	74
6.26 Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi	74
6.27 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki İş Tatmini Farkı İçin ANOVA	74
6.28 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki İş Tatmini Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma	74

6.29 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkı İstatistikleri	75
6.30 Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi	75
6.31 Eğt.Dur. Grupları Arası Duygusal Bağlılık Farkı İçin ANOVA	75
6.32 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkının Belirlenmesine Yönelik oklu Karşılaştırma	75
6.33 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Devam Bağlılığı Farkı İstatistikleri	76
6.34 Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi	76
6.35 Eğt.Dur. Grupları Arası Devam Bağlılığı Farkı İçin ANOVA	76
6.36 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Devam Bağlılığı Farkının Belirlenmesine Yönelik oklu Karşılaştırma	76
6.37 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Bağlılık Farkı İstatistikleri	77
6.38 Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi	77
6.39 Eğt.Dur. Grupları Arası Normatif Bağlılık Farkı İçin ANOVA	77
6.40 Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Bağlılık Farkının Belirlenmesine Yönelik oklu Karşılaştırma	77
6.41 Bağımsız, Ara ve Bağımlı Değişkenler	79
6.42 H_1 Hipotezinin Testi	81
6.43 H_2 Hipotezinin Testi	81
6.44 H_3 Hipotezinin Testi	82
6.45 H_4 Hipotezinin Testi	82
6.46 H_5 Hipotezinin Testi	83
6.47 H_6 Hipotezinin Testi	83
6.48 H_7 Hipotezinin Testi	84
6.49 H_8 Hipotezinin Testi	84
6.50 H_9 Hipotezinin Testi	85
6.51 H_{10} Hipotezinin Testi	85
6.52 H_{11} Hipotezinin Testi	86
6.53 H_{12} Hipotezinin Testi	86
6.54 H_{13} Hipotezinin Testi	87
6.55 H_{14} Hipotezinin Testi	87
6.56 H_{15} Hipotezinin Testi	88
6.57 H_{16} Hipotezinin Testi	88
6.58 H_{18} Hipotezinin Testi	89
6.59 H_{19} 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 Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	96

1. GİRİŞ

Bir insanın bir işi yaparken aldığı zevk, o işi yaptığı için aldığı parayı harcarken aldığı zevkten fazlaysa o insan gerçekten şanslıdır ve mutludur. Bir futbol hakemi düşünün: Koşmayı, düzenli spor yapmayı seviyor, futbola ilgi duyuyor, maç seyrediyor, yorumcuları dinliyor, transferleri takip ediyor; adalet dağıtmaktan, yönetmekten müthiş keyif alıyor; gezmek, dolaşmak, yeni yerler görmek, yeni insanlarla tanışmak onun için yaşamak demek... Böyle biri futbol hakemliği yaptığı için tüm bunları yaşarken bir de üstüne hatırı sayılır bir miktarda para alırsa elbette ki yüksek bir iş tatmini yaşar, mutludur, hakemlik camiasına kalpten bağlıdır. Bu durum onun içinden gelerek daha çok çalışmasına (yabancı dil, futbol oyun kuralları bilgisi, koşu testlerinde daha iyi derece yapma, futbol dünyasını daha yakından takip etme, seminerlere ve eğitimlere istekle katılma, görevli olduğu müsabakaya erkenden gitme, maç esnasında daha çok koşarak pozisyonları yakından takip etme, maç sonrası hazırlaması gereken raporları itinayla hazırlayarak ilgili makamlara zamanından önce teslim etme vb.) sebep olacaktır. Böylece pozitif bir döngü oluşur ki buna kazan kazan döngüsü denebilir: İşgören (hakem) de kazanır (Hem mutludur, hem daha üst klasmanlara yükselir.), işveren (merkez hakem kurulu ve futbol federasyonu yönetimi) de.

Bir başka örneği ele alalım. Bu sefer bir satranç antrenörü düşünün: Sporcu veya öğrencilerindeki olumlu davranış değişikliklerini gözlemlemek onun en büyük ödülü; onların başarı kazandıklarında gözlerindeki parıltıyı, satranç oynarken ki heyecan ve mutluluklarını dünyada hiçbir şeye değişmez; kendisi de satranca tutkun olduğu için ders öncesi hazırlık yapmak, açılış teorilerini incelemek, yeni varyantlar, yeni fikirler öğrenmek, üst seviye maçları takip etmek onun için hiç problem değil, bilakis ilgiyle, merakla, severek yaptığı şeyler. Böyle biri satranç antrenörü olduğu için tüm bunları yapıyor, takımı ve sporcularıyla turnuva turnuva dolaşıp zenginleştirilmiş yaşantılar yaşıyorken; bir de üstüne hatırı sayılır bir miktarda para alırsa elbette ki güçlü bir iş tatmini duygusu hisseder. Neticede mutludur, satranç camiasına da kulübüne de kalpten bağlıdır.

Bir asker düşünün komut vermeyi seviyor, üniformasıyla gurur duyuyor, küçüklüğünden 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 düşünün hastaları ona minnettar, bir pilot düşünün uçmaya aşık, bir avukat düşünün, bir mühendis, bir öğretmen vs..

Yukarıdaki örneklerin kahramanlarının ortak özelliği işlerini çok sevmeleri, başarılı ve mutlu olmalarıdır. Ancak pek çok insan iş hayatına atıldığında böylesi bir kazan kazan döngüsünü yakalamanın kolay olmadığını görür. İşte bu çalışma da, başta iş tatmini ve örgütüne karşı duygusal ve normatif bağlılığı son derece yüksek olan fakat bir takım insan kaynakları uygulamaları neticesinde bu duygularının örselendiğini hisseden bir araştırmacının bilimsel merakının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Gün geçtikçe karmaşıklaşan iş hayatında gerek özel sektörde gerekse kamuda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi artmaktadır. Yanlış politikalar özel sektörde faturayı kısa sürede işverenin önüne koyarken, kamuda durum bu kadar net ortaya konulamamaktadır. İflas söz konusu olmamakta; hatalı insan kaynakları yönetimi uygulamaları mutsuz, performansı düşük, iş tatmini duygusu yaşamayan, duygusal ve normatif örgütsel bağlılığı zayıf işgören profili ortaya çıkarmaktadır. Akıncı'ya göre (2000) de yanlış uygulamalar organizasyonlarda bağlılık, sahiplenme duygusu, güven ve dolayısıyla da motivasyonu zedeleyerek personel devrini artırmaktan başka bir işe yaramamaktadır.

Günümüz işletmelerinde insan kaynakları departmanlarının görevi, insanların işlerinde daha verimli olmalarının yanı sıra, işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktır (Serbest, 2005; s:9). Bir organizasyon ancak faaliyetleriyle rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek özgün değerler yaratabilirse kalıcı rekabet üstünlüğü elde edebilir. Diğer kaynakların şartları ne olursa olsun, "bu kaynakların hepsini yönetebilecek olan" ve "kolayca taklit edilmesi veya yenilenmesi mümkün olmayan" tek kaynak "İNSAN" olarak görülmektedir. Bu nedenle, performansı artırarak sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilecek olan ve firma

becerilerini en üst noktaya taşıyarak gerçek farklılığı yaratabilecek olan en önemli kaynağın “İNSAN KAYNAĞI” olduğu 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 müşteriler? İşini ve kurumunu seven, dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların daha verimli oldukları bulgusu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konmuş olduğuna 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 çalışanların 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 büyükşehir belediyesi kurulması ve büyükşehir 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 değişmekte 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 edilebileceği örgütlerdir. Hızla gelişen ve

değişen konulardan biri de yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasıdır. Klasik personel yönetimi anlayışından "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışına yöneliş de yeniliklerden biri olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Günümüzde çoğunlukla kabul edilen bir olgu, tüm faaliyetlerin odağını insanın oluşturmastır. Her şey insanlar için ve insanlar eliyle yapılmaktadır. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri çalıştırdığı insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Bu nedenle Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi stratejik bir önem kazanmıştır (Torba, 2000).

1.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler ortaya konulmadan önce insan kaynağının statü, cinsiyet ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma soruları şunlardır:

Çalışanların;

1. Statüleri bakımından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Statüleri bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Statüleri bakımından devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Statüleri bakımından normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Cinsiyetleri bakımından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Cinsiyetleri bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Cinsiyetleri bakımından devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
8. Cinsiyetleri bakımından normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

9. Eğitim durumları bakımından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

10. Eğitim durumları bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

11. Eğitim durumları bakımından devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

12. Eğitim durumları bakımından normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırmalar çalışanların yaptıkları **işten tatmin** olmalarının yaratıcılık ve yeteneklerini ortaya koymaları (dolayısıyla performansları ve verimlilikleri) üzerinde olumlu etkisi olduğunu, devamsızlık ve işten ayrılma gibi çeşitli maliyet unsurlarını azalttığını, **örgütsel bağlılığı** artırdığını göstermektedir. Bu nedenle **iş tatminine** ve **örgütsel bağlılığa** etkisi olan çeşitli faktörler tespit edilmiş, bu konuda pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu faktörlerden bazıları (performans değerlendirme, ödül ve ceza uygulamaları, hizmet içi eğitim etkinlikleri, terfiler, görevlendirmeler, atamalar vb.) doğrudan veya dolaylı olarak örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının konularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumlarındaki mevcut insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına yönelik algılarının **iş tatminlerini** ve **örgütsel bağlılıklarını** etkileyeceği tahmin edilmektedir. Bu tez çalışmasıyla bu etki irdelenerek literatüre katkı amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırmanın yapılacağı kamu kurumuna bulgular paralelinde tavsiyelerde bulunulacaktır. Bir kurumda çalışanların işe gelirken ayaklarının geri gitmemesi hem kurum açısından oldukça önemlidir, hem de toplumsal refah adına önemlidir. Haftada ortalama 40-45 saatini işinin başında geçiren kamu çalışanlarının bu süre zarfında **iş tatmini duygusu** yaşamaları ve **örgütlerine içtenlikle bağlı** olmaları için yukarıda belirtilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında adaletin ve bir takım standartların olduğuna ve kararlılıkla uygulandığına inanmaları gerekmektedir.

İKY uygulamalarının etkinliğini konu alan çalışmalarda, İKY uygulamalarının etkinliğine yönelik verilerin, genellikle anılan uygulamaları formüle eden veya yapılandıran yönetsel pozisyonlarda çalışan yöneticilerden elde edildiği görülmektedir. Ancak, bir örgütteki İKY uygulamalarına ilişkin yöneticilere ve bu uygulamalardan etkilenen işgörenlere ait algılarının tutarlı olmadığı yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının etkinliğinin işgören perspektifinden de ölçülmesi, işgörenlerin örgüte bağlılık ve işte kalma niyeti gibi arzu edilen tutum ve davranışları göstermelerinin sağlanması bakımından önem arz etmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012; s:191). Bu çalışmanın örnekleminde öğrenim düzeyleri farklı olan ve farklı pozisyon/statülerde (yönetici veya personel) görev yapan tüm çalışanlara yer verilmek suretiyle daha kapsamlı bir yaklaşım ortaya konmuştur.

1.4. Varsayımlar

Anket formlarının içtenlikle dolduruldukları, ulaşılabilen ve sağlıklı veri alınabilen çalışanların araştırmada incelenen özellikler bakımından evreni (ana kütleyi) temsil ettiği kabul edilmektedir.

1.5. Kısıtlar

Bu çalışma 2010 yılı Ocak ayında Gebze Belediyesinde çalışan 523 kişi ile sınırlıdır. Bir diğer sınırlılık olarak, araştırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional study) gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Bu tür araştırmalarda işgörenlerin tutumlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Örneğin, örgüte henüz yeni katılmış bir işgörenin İKY uygulamalarının etkinliğini tam olarak değerlendirebilmesi pek mümkün değildir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde mevcut olan ekonomik koşullar (işsizlik oranı, küresel kriz vb.) deneklerin alternatif iş imkanlarını kısıtladığından, devam bağlılıklarını arttırmış olabilir. Ayrıca araştırmaya dahil edilen deneklerin büyük

çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Sonuçların yorumlanmasında bu yanlılığın da dikkate alınması gerekir.

Çalışmanın ileriki bölümlerinde sırasıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmış, İKY kavramı ve yukarıdaki uygulama alanları ele alınmış, araştırma konusu ile ilgili yayınlardan özet bilgi sunulmuş; ardından yöntem bölümünde araştırmamızın hipotezleri, yöntemi, değişkenleri ve modeline yer verilmiştir. Çalışmanın sonunda ise elde edilen bulgular, yorum, tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramı literatürde çeşitli akademisyenler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini, çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir (Mrayyan, 2005). Steers (1977, s:40) iş tatminini, bir işgören tarafından kendi işi veya rolüne karşı hissedilen memnuniyetin derecesi olarak tanımlamaktadır (Akt. A. Aktaş ve R. Aktaş, 1991, s:77). Mumford (1991) iş tatminini, çalışanın çalıştığı kurumdan ve işinden bekledikleri ile algıladıkları arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Akt. Tok, 2004, s:12). İş tatminini, işgörenin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlayan Adams, işgörenin yapmakta olduğu işe verdiği girdi ile aldığı çıktı arasındaki farkın iş tatminini ifade ettiğini belirtmektedir (Ergenç, 1982, s:313). Oshagbemi (2000) iş tatminini, işgörenin kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap olarak tanımlamıştır (Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s:9). Locke (1969) iş tatminini, işgörenin işini ya da işle ilgili yaşantısını, 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, işgörenin işine karşı gösterdiği olumlu duyguların tümüdür. Başaran (1982, s:132) iş tatminini, işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz olarak belirtmektedir.

Greenberg ve Robert (2000)'a göre iş tatmini bireylerin kendi işlerine 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 beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun 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 olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu

nedenle işgörenlerin işlerinden duydukları olumlu duygular iş tatminine, olumsuz duygular ise iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

Çalışanlar için işe bağlı özelliklerin **beklentilerini** karşılayıp karşılamadığı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar **beklentileri** karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Demirel, 2009).

İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütünüyle ilgili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar: 1.İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur. 2.Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir. 3.Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur. 4.Örgütsel bağlılık ile iş tatmini bağımsızdır. Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ilk ikisini önemli ölçüde desteklemektedir (Bayrak Kök, 2006: 300).

Günümüzde insanlar sıklıkla aynı kurumun farklı pozisyonlarında çalışabilmekte; aynı kurum içerisinde ama farklı zamanlarda ve bazen farklı mekanlarda/şehirlerde/ülkelerde, farklı görevleri icra edebilmektedirler. Örgüt değişmemekle birlikte işin değişmesi iş tatminine doğrudan tesir edebilmekte, bu durumun örgütsel bağlılığa etkisinin ise daha sınırlı ve dolaylı olması beklenmektedir.

2.1.1. İş Tatmininin Önemi

Her düzeydeki işgörenin çalışma yaşamında elde etmiş olduğu bilgi ve davranış birikimi, gerek bulundukları örgüte, gerek yaptıkları işlere ve gerekse de çevrelerine karşı bir takım tutum ve davranış geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu

noktada işgörenin işine karşı duyduğu olumlu tutumların iş tatminine, olumsuz tutumların ise iş doyumsuzluğuna neden olacağı açıktır.

Davis'e (1982, s:96) göre, bir örgütün işleyiş düzeninin bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde; ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları ortaya çıkarmaktadır (Akt. Çelik, 1999, s:63).

İş tatmini gerçekleşmeyen işgörenler psikolojik olgunluğa erişememekte ve hayal kırıklığına uğramaktadır. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

İş tatminini araştırmanın diğer bir yararı da, örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimin sağlıklı bir şekilde gelişmesine ve işgören sorunlarının yöneticilere iletebilmesine neden olmasıdır (Erkan, 2000, s:17).

Newstorm ve Davis'e (1986, s:196) göre iş tatmini araştırmaları, işgörenlerin işe ilişkin problemlerinin belirlenmesi ve iş hakkındaki tutumların geliştirilmesi, örgüt içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, örgütsel değişimin planlanması ve yönetimi ve örgüt içi iletişimin tesisi gibi konulara ışık tutacaktır.

2.1.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini, gerek örgüt gerekse toplumsal psikoloji alanında çalışan bilim adamlarının en fazla ilgi duydukları konulardan biri olmuş ve batılı araştırmacılar iş tatminini etkileyen etkenleri saptamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılar harcadıkları çabalarla iş tatminine ulaşmada önemli etkenlerin yer aldığı bir çok tablolar sunmuşlardır (Muştu, 1996, s:10).

Moorhead ve Griffin (1989), iş tatminine etki eden etkenleri; örgütsel etkenler (ücretler, promosyon, fırsatlar, işin kendisi, politika, prosedürler ve çalışma koşulları), grup etkenleri (alt kademe, üst kademe) ve işgören etkenleri

(gereksinimler, istekler, gelirler) olarak ifade ederken, Schneider ve Locke (1971), Herzberg'in iş tatmini ile ilgili sınıflandırıcı sisteminde temel karışıklığa neden olan etkenleri gözleyerek işgörenlerin doyum ve doyumsuzluğuna yol açan etkenleri, bireysel özellikler ve çevresel veya örgütsel özellikler olarak ele almışlardır. İş tatmini etkeni olarak en çok sözü edilen bireysel özellikler arasında; cinsiyet, yaş, medeni ve eğitim durumu, işgörenin kişiliği, ücret ve iş kıdemi sayılırken, çevresel ya da örgütsel özellikler olarak; statü, övülmek, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, başarı duygusu, işin sıkıcılığı, yönetimle olan ilişkiler, çalışma koşulları ve yönetime katılma sayılmıştır (Akt. Işıksan, 1996, s:119).

Başaran (1982, s:21) ise, bir işgörenin iş tatminini etkileyen değişkenleri; işin niteliği, işgörene yapılan ödeme, işgörenin yükselme olanağı, işgörenin işinden dolayı övülmesi, işgörenin çalışma koşulları, örgütün denetim biçimi, işgörenin birlikte çalıştığı işgörenlerle ilişkileri, örgütün ve yönetimin biçimi ve işgörenin kişilik özelliği olarak sıralamıştır.

Aşağıda iş tatminine etki eden faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler (etkenler) olarak incelenmiştir [İş tatmininin öncülleri ve sonuçlarını içeren kuramsal bir çerçeve için bkz. Ghazzawi (2008)].

2.1.2.1. Bireysel Etkenler

2.1.2.1.1. Yaş

İşgören özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. İşgörenler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olmakta, bunun nedeni olarak da deneyim nedeniyle uyumun artması gösterilmektedir. Öte yandan daha genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyük olmaktadır. İş tatmininin yaşla ilişkisi uluslar arası geçerliğe sahiptir. Sovyet Rusya, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, İtalya, İsveç gibi beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar daha yaşlı işgörenlerin daha doyumlu olduğunu

göstermiştir (Davis, 1982, s:99-100). Wringt ve Hamilton (1978) ile A.Kalleberg ve A.Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda, yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bu durumun ise yaşlılarda gençlere göre daha fazla doyum yarattığını belirlemişlerdir (Akt. Ardıç ve Baş, 2002, s:3). Herzberg ve arkadaşları da yaptıkları bir çalışmada yaş ile doyum arasında “u” şeklinde bir ilişki bulmuşlardır (Akt. Yılmaz, 1996, s:26).

Clarck, Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu bir çok değişkenden bağımsız olarak “u” şeklinde olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca “u” şeklindeki ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da belirtmişlerdir.

Balcı (1985, s:10) ise işgörenlerin işe ilk başladıkları yıllarda iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu, daha sonraki yıllarda ise bu düzeyin alçaldığını ve sonra tekrar yükseldiğini belirtmiştir.

2.1.2.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu belirtmesine karşın hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balcı,1985, s:10).

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de yapılan çalışmalar, daha kötü koşullar altında çalışan kadınların erkeklere göre daha çok doyum elde ettiğini gösterirken (Yılmaz, 1996, s:26), Shppard ve Herrick (1989) tarafından yapılan başka bir çalışmada, kadınların erkeklerden daha az doyum sağladığı ve bu farklılığın 30 yaşın altındakiler arasında en yüksek düzeye ulaştığı sonucu elde edilmiştir (Akt. Silah, 1997, s:7).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş tatmini ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle

ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş tatmini düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirlemiştir.

2.1.2.1.3. Kıdem

İş tatmini ile kıdem arasında kesin olmamakla beraber yaş değişkeni ile ortak bir ilişki görülmektedir. Araştırma bulguları kıdemle iş tatmini ve yaşla iş tatmini ilişkileri arasında bazı paralellikler göstermektedir. Örneğin; Gilmer'in sözünü ettiği bir araştırma, işgörenlerin işe başladıklarından hemen sonra iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu daha sonra düştüğünü göstermektedir (Akt. Balcı, 1985, s:11).

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) araştırmalarının bulgusu, mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş tatminini artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur.

2.1.2.1.4. Yönetim Görevi (Statü)

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda, unvanın iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmakta, unvan artışına paralel olarak iş tatmini düzeyinde de bir artış görüldüğü belirtilmektedir. Roderick'e (1989) göre de yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadır (Akt. Ardıç ve Baş, 2002, s:3).

2.1.2.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi iş tatminine iki açıdan tesir eder. Birincisi öğrenim düzeyi artıp uzmanlık alanı daraldıkça yapılan işin monotonlaşma ve sıkıcı hale gelme ihtimali vardır. Bu durum iş tatminsizliğine sebep olabilir. Diğer taraftan öğrenim düzeyinin yüksek olması yetki, sorumluluk ve statü artışını da beraberinde getirerek iş tatminini artırabilmektedir.

2.1.2.2. Örgütsel Etkenler

Örgütsel etkenlerden; işin niteliği, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, denetim, çalışma koşulları, örgütsel ortam ve birlikte çalışılan kişiler gibi etkenler üzerinde durulmuştur.

2.1.2.2.1. İşin Niteliği

İş tatmininin önemli etkenlerinden birisi de işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bu beğeni işgörenin yaptığı işin; yeteneklerini kullanmasına elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması, işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve işin sorun çözmeye dayanması koşullarına bağlıdır (Başaran, 1991, s:203).

İşgörenler, işin niteliği açısından anlamsız işleri yapmak yerine, sürekli çaba gerektiren işleri yapmayı yeğlemektedir. Genellikle çok az farklılık içeren işler işgörenlerin sıkılmasına ve iş doyumsuzluğuna yol açarken, ılımlı bir çeşitlilik miktarına sahip olan ve işgörelere özerklik tanıyan işler en çok iş tatmini üretmektedir (Muştı, 1996, s:11-12). Bunun yanı sıra işgörenlerin iş ile ilgili kararlara katılmaları iş tatminini yükseltirken, çalışma yöntemleri, işlerin nasıl yapılacağı ve hatta molaların bile örgüt yönetimince belirlendiği ve denetlendiği durumlarda iş doyumsuzluğu artmaktadır (Ceylan, 1998, s:80).

2.1.2.2.2. Ücret

İşgören içinde bulunduğı örgütte, eğitimine, yaptığı işe, sorumluluğuna, işin güçlüğüne ve kendi ve diğer örgütlerdeki benzer işlere göre değerini belirler. İşgörenin kendine biçtiği değere göre yapılmasını beklediği ücret ile örgütün yaptığı ücret arasındaki fark ücrete ilişkin tatmini belirler (Tosun, 1981, s:139).

İşgörenin örgüte alınması, sürekliliğinin sağlanması, güdülenmesi ve sistemin etkin bir yapıya kavuşturulması için iyi bir ödeme sistemi gereklidir. Çünkü, işgörenlerin büyük bir çoğunluğu yaşamlarını bu ödemelerle sürdürmektedir (Muştı,

1996, 12). Ödeme yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi işten tatmini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır (Başaran, 1991, s:203).

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

2.1.2.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları

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

Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 1991, s:203). Nesnel kurallara dayalı bir yükselme sistemi, işgöreni verimli çalışmaya, bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelten ve beraberinde tatmini getiren önemli bir araçtır (Muştu, 1996, s:13).

Bir örgütte yükselme konusunda yüksek **beklentisi** olan işgörenler, bunu sağladıklarında daha fazla iş tatmini elde edeceklerdir. Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olacağından işgörenlere göre yöneticilerde iş 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 gerçekleşme düzeyini belirlemek, sonuçları iyileştirici önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Yılmaz, 1996, s:28).

Orta düzeyli bir iş tatmini etkeni olan denetimin özellikle iki boyutu işgörenler üzerinde etkilidir. Bunlar; işgören açısından bakma ya da düşünme ile işgörenlerin karar sürecine etki ya da katılımıdır. İşgörenlerle destekleyici kişisel ilişki kuran işverenler, işgörenlerin tatminine katkıda bulunurken, işlerini etkileyen kararlara katılan işgörenlerin çok daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir (Muştı, 1996, s:15).

Örgütlerde denetim sistemi; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmak yerine; kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumları gerçekleşmemektedir. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı istemektedir (Başaran, 1991, s:204).

2.1.2.2.5. Çalışma Koşulları

İşgörenler; ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı ve tehlikesiz oluşu açısından çalışma koşulları elverişli olan işi ve işyerini istemekte, bunlara yüksek değer vermektedir. İşgörenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşulları ve amaçlarını gerçekleştirecek araç, gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir (Başaran,1991, 204). Çalışma koşulları işgörenlerin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri işgörenlerin aile ve arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememesine yol açabilmektedir. Göreli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki azlık, işgörenlerin 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, işgörenin kendi çalışma koşulları ile toplumsal koşulları karşılaştırarak yapacağı değerlendirmeler sonucundaki farkın tatmini etkileyeceği söylenebilir. İşgören toplumsal çalışma

koşullarının kötü olduğu bir ortamda, kendi çalışma koşullarını iyi görüyorsa tatmini yükselecektir (Muştı, 1996, s:14).

2.1.2.2.6. Örgütsel Ortam

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası ve yönetiminin niteliği de iş tatmininde başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri işgörelere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991, s:204-205).

Newman (1985), işgörenin yaptığı iş ne olursa olsun, nitelikli bir işgören olarak kabul edilmesinin iş tatminini artırdığını belirtmiştir (Akt. Tok, 2004, s:45).

İş tatmini açısından yönetim biçiminin iki önemli boyutu vardır: Birinci boyutu, işgörelere yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirme; ikinci boyutu ise işgörelere kararlar katılmasıdır. Kararlara katılan işgören, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek (Ceylan, 1998, s:80) ve kendi görüş ve düşüncelerine önem verildiğini düşünerek yüksek bir doyum elde edecektir.

2.1.2.2.7. Birlikte Çalışılan Kişiler

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörelere doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991, s:204).

İşgörelere zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu işgörelere dayanışma ortamı sağlamaktadır. Eğer çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri de birbirine uyuyorsa işten duyulan doyum daha da artmaktadır (Ceylan, 1998, s:80).

Bu nedenle örgüt yönetimi; dikkatle planlanan ve yürütülen işe alışma programları, dinlenme sürecinde toplumsallaşmayı sağlayacak araçlar, eğlence programları, çalışma merkezi planları ve işgörenlerle ilgili çalışma prosedürleriyle oluşturulan çalışma takımlarıyla bu sürece katkıda bulunabilir (Solan, 2000, s:8).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde küreselleşme, hızla artan rekabet, değişen çevre koşulları, çalışanların ihtiyaçlarındaki değişimler gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. İşe girdiği andan itibaren yapılan yatırımlarla yetişmiş, örgütün kültürüne uyum sağlamış çalışanın işten ayrılması örgüt için oldukça yüksek bir maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak, onların örgüte bağlanmasını sağlayacak unsurları belirlemek ve geliştirmek oldukça önemlidir (Karasu, 2009, s:39).

Bağlılık, sadakat ve vefa duygusudur. Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu; örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği 'özdeşleşme' boyutunu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan 'içselleştirme' boyutunu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan 'uyum' boyutunu da kapsayan genel bir kavramdır (O'Reilly III ve Chatman 1986, s:492-493).

Bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Çalışma yaşamında bağlanılan objeler iş, meslek, örgüt, çalışma, yönetici, çalışma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgütsel bağlılık çalışma yaşamında bağlılık türleri olarak literatüre geçmiştir (Çakır, 2001, s:37).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek

çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian, örgütsel bağlılığı, "bireyin, örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamışlardır (Çakır, 2001, s:50). Diğer bir ifade ile Örgütsel Bağlılık (ÖB), çalışanın, örgüte olan psikolojik yaklaşımını içermektedir ve genel olarak, bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997, s:11).

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğini geliştiren Allen ve Meyer (1997), bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle en çok kabul gören örgütsel bağlılık tanımını literatüre kazandırmışlardır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışan - organizasyon ilişkisi ile şekillenen ve çalışanların organizasyonun sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.

Allen ve Meyer (1997) bağlılığı, duygusal (affective), kronik/devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olarak üç başlık altında incelemektedir. Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi örgütte kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı için mi örgütte kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlamak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in tanımlaması önceki tanımların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Allen ve Meyer'in modeli diğer modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir.

Meyer ve Allen (1997)'in geliştirdikleri bu modele göre, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar;

- Psikolojik durumu yansıtması,
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermesi,
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olması,
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin olmasıdır.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan duygusal bağlılık (affective commitment), “bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen’e göre, çalışanın "örgüt üyeliğini devam ettirme isteği" demek olan duygusal bağlılık, büyük ölçüde çalışanın iş deneyimleri sonucu gelişmektedir.

Lamsa ve Savolaine (2000)’e göre duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu kimlik birliği ile örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmek istemesidir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar örgüt üyeliğini devam ettirmek ister.

Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır.

İşgörenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarından olan bağlılık ile iş tatmini arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bağlılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak gelişir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle bağlılık işgörenin özdeşliklerini, tutumlarını ve amaçlarını şekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünleşmesini sağlar. Buna karşın iş tatmini, işgörenin işine veya işinin belirli boyutlarına (ücret, çalışma şartları vb.) yönelik tutumdur. Bağlılığa kıyasla daha geçici ve değişkendir. Yazında yapılan görgül çalışma bulguları, iş tatminin genellikle işgörenlerin örgütsel bağlılığının bir öncülü olduğunu destekler niteliktedir (Brown ve Peterson, 1994; akt.: Gürbüz ve Bekmezci, 2012; s:193)

Tüm tanımlamalardan yola çıkarak duygusal bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, kendisini örgütüyle

özdeşleştirerek örgütüyle arasında psikolojik bir bağ kurmasıdır. Bunun sonucunda çalışanın örgüt için olumlu tutum ve davranış sergilemesi, daha fazla performans ortaya koyması söz konusu olacaktır. Duygusal bağlılık örgütler tarafından en faydalı bulunan bağlılık türüdür (Karasu, 2009, s:42).

2.2.1. Devam Bağlılığı

Meyer ve diğerleri tarafından geliştirilen ve “ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı (continuance commitment), “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olması nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen’a göre; çalışanın, kıdem kariyer gibi örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş imkanları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır.

Lamsa ve Savolainen (2000)’e göre devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesidir. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki emeklilik maaşına hak kazanma, kıdem, kariyer gibi yatırımları çok önemli olduğunda ortaya çıkmakta ve çalışan örgütte kalmaya devam etmek istemektedir. Bu tür çalışanlar örgüt üyeliğini sürdürmek için asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ve bu da örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür.

Bu bakış açısıyla kıdem, yükselme olanakları gibi yatırımlar ile devamlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir. Örgütten ayrılmayı düşündüğü halde koşullar el vermediği için örgütten ayrılmayı gerçekleştiremeyen çalışanın örgüte yapacağı olumlu katkılar sınırlı olacaktır (Karasu, 2009, s:43).

2.2.2. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutunu oluşturan normatif bağlılığı (normative commitment), Meyer ve Smith “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda

Çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu” şeklinde tanımlamışlardır. Uygu ve ımırın (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 üyeliğini sürdürürler. Meyer ve Allen’e göre; normatif bağlılık çalışanların, “rgtn 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 üyeliğini sürdürmek istemektedir.

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

Wasti’nin ülkemizde yaptığı araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eř-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de “işe bağlılık” olabilir. “İşe ncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, alışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir. Ayrıca örgütün çalışanların gelişimi için yaptığı yatırımlar, örneğin verilen eğitimler ile çalışanlar, örgütlerine daha fazla borçluluk hissi ve daha fazla sadakat duygusu ile örgütlerinin yararına davranışlar sergileyecekler ve örgüt üyeliğini 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, eğimleri, deneyimleri, değerleri vb. farklılık gösterir. Kişi işe girdikten belirli bir zaman sonra örgütsel faktörler ile

çevresel faktörler kişinin örgüte bağlanması konusunda etkilidir. Bu faktörler kişiyi örgüte bağlayabilir veya örgütten uzaklaştırabilir.

Stum’a göre, çalışanları örgüte bağlayacak çok fazla etken olmakla birlikte; “bireysel özellikler, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, ücret, prim gibi maddi çıkarlar, işletmedeki eğitim ve gelişme 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, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan bazı araştırmalar kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir (Durna ve Eren, 2005, s:211). **Demografik etkenlerle** örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu söylenebilir.

Taylor Nelson Sofres (2002)’in, 33 ülkeyi içine alan araştırma sonuçlarına göre yaşı ilerlemiş, yüksek mevkilerde, uzun süredir o firmada çalışanlar ile çok uluslu firmalarda çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir. Çalışanın yaşı ilerledikçe bağlılığı artmaktadır. Örneğin 18-27 yaş arası örgüte bağlılık %49 iken, 50 yaş ve üzeri örgüte bağlılık düzeyi %57’dir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işlerine ve örgütlerine olan bağlılık düzeyleri yüksektir (Uysal, 2005, s:85).

Benkhoff’un yaptığı araştırmada evlilerin bekarlara göre örgüte daha bağlı oldukları görülmüştür. Durna ve Eren (2005)’in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre de ortalama değerlere bakıldığında evlilerin bekarlara göre bütün örgütsel bağlılık unsurları açısından örgüte daha bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Böyle olmakla birlikte bu kişisel boyut, işbu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Diğer bir değişken de **eğitim** değişkenidir. Camp’a göre, eğitim örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir çünkü eğitim düzeyi artan kişilerin iş değiştirmek için daha

fazla fırsatı olacaktır. Ceylan ve Demircan'ın 2002 yılında bilişim sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren beş farklı firmadan veri toplayarak yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur yani eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Nitekim eğitimi düşük olan çalışanların alternatifleri azalacağından bulundukları örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Karasu, 2009, s:46).

2.3.1.2. Örgütsel Etkenler

Capelli'ye göre, kesin tanımlanmış iş ve özellikleri (**iş analizi ve tasarımı**), açıkça belirlenmiş sorumluluklar iyi tanımlanmış kural ve politikalar, prosedürler, örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Capelli, 2000, s:19; Akt. Karasu, 2009, s:47). Belirsiz roller, iyice açıklanmamış sorumluluklar çalışanın örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkileyecektir. Ayrıca işin niteliği gereği çalışanın işe yüklediği anlam ve toplumun o işe verdiği değerin 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, çalışmalarının takdir edilmesi, çalışanların önemli olduğunu 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 araştırma 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 övmeli ve onları ödüllendirmeli, çalışma koşullarını iyileştirmelidir. Eğer çalışanlar yapılan bu örgütsel desteği algıarlarsa 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 adalet**dir. Örgütsel adalet, çalışanlarda, kendilerine adil muamele edildiği veya adaletsiz muamele edildiği inancını doğuran çalışma koşulları 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 çalışma koşullarına kavuşulması 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 **iş etiği** 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 üyeliğini devam ettirme isteğidir. İş etiği ise dürüstlük, adil davranmak, sözünde durmak, ayrımcılık yapmamak, doğaya saygılı olmaktır. İş etiğine aykırı davranan bir işletmenin 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 eğitimi ve yaşı önemlidir. Sektörün, ülkenin ve dünyanın ekonomik yapısı da önemlidir. Örneğin işsizlik oranının yüksek olması örgütsel bağlılığı artıracaktır.

3. İKY UYGULAMALARI

İşletme stratejileri ile ilgili yapılan yeni teorik çalışmalar rekabet avantajının insan kaynakları uygulamaları ile karşılanabileceğini göstermektedir. Şirketler rakip şirketlerin taklit edemeyeceği bir şekilde değer yaratarak uzun süreli rekabete dayalı bir avantaj sağlayabilirler. Rekabet avantajı yaratmada, doğal kaynaklar ve teknoloji gibi geleneksel kaynakların taklit edilmesi giderek kolaylaşmıştır. Buna karşın stratejik bir değer (avantaj) olarak insan kaynakları kavramının ayrı bir anlamı vardır. İnsan Kaynakları belirsiz çevrede operasyonel sistemi geliştirerek firmanın değerini artırabilir (Chang ve Huang, 2005 s.435).

İnsanların düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermaye, örgütsel performans artırmanın en önemli aracıdır. İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahiptir.

Tablo 3.1: İşletme Girdileri ve Çıktıları

S.NU.	GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
1.	Machine (Makine)	Mal ve Hizmet
2.	Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
3.	Material (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
4.	Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
5.	Man (<u>İnsan</u>)	Bilgi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, 2000.

İnsan kaynakları yönetiminin kurum içinde en temel rolü işgörenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların ve teknik bilginin sağlanmasıdır (Deniz, 2006, s:9)

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş olan etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY, büyüme ve gelişme için, bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar (Harvey ve Bowin, 1996; s:6).

İKY, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. O halde İnsan Kaynakları Yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Aldemir vd., 2001, s:20-21).

İKY'nin temel amacı çalışanların örgüte üretken katılımının sağlanmasıdır (Werther ve Davis, 1985). Diğer yandan İKY, içinde bulunduğu toplumun gereksinim ve isteklerine, işletme ya da kurumu olumsuz etkilemeden yanıt vermelidir. Örgütlerin insan kaynaklarının toplum yararına yönetilmediği durumlar için kanunlar oluşturulmuştur (Türkiye için sakat, eski hükümlü, göçmen vb. çalıştırma zorunluluğu gibi).

İKY organizasyonda işletmenin / kurumun etkinliğine, temel amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için vardır. Organizasyon şemasında yeri kurmay konumdadır. Uygulamalarda danışmanlık yapar.

İşletme ya da kurumun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak için insan kaynağının en optimal bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. İKY uygulamaları, işletmenin / kurumun gereksinimlerine yanıt verecek düzeyde olmalıdır; yetersiz ya da aşırı karmaşık olursa insan kaynağı verimsizce harcanıyor demektir.

İKY çalışanların yeterli ücret, yükselme olanakları, sağlık hizmetleri giderleri, sosyal kabul gibi kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım etmelidir. Personelin kendi amaçlarını örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirmesini sağlamak, yönetim ve işgücünü ortak amaçlar çerçevesinde buluşturmak da İKY'nin bu kapsamdaki amaçlarındandır.

Çağdaş İKY, örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Zira insan gücü ancak geliştirilip motive edilirse, örgüt gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirir. Aksi takdirde, fiziksel kaynak ve olanaklar ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt faaliyetlerini sürdüremez. Örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri İKY'nin ana işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri konusunda ne yapılabileceği sorusuna da İKY yanıt vermektedir (Bingöl, 2003; s: 12-16; Akt. Haznedar, 2006 s:13).

İKY uygulamaları ile politikaları arasında ayırım yapabilmek çok önemlidir: **Politikalar** bir firmanın işgören yönetimi aktivitelerine ilişkin "beyan ettiği niyetleri" iken, **uygulamalar** "işgörenler tarafından algılanan, gerçek, canlı, gözlemlenebilir faaliyetlerdir". Bu bağlamda, uygulamalar söz konusu olduğunda, işgörenlerin algılamaları da devreye girmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005).

İKY süreci birbirini etkileyen oldukça dinamik bir sistemler bütünüdür. Bu bütünün verimli bir biçimde çalıştırılabilmesi için sistemler arasındaki etkileşimin önceden planlanması ve etkin yönetiminin sağlanması gerekmektedir. İKY uygulamalarının bu şekilde birbiriyle uyumlu ve ahenkli bir sistem oluşturacak şekilde düzenlenmesi, yani **yatay bütünleşmesi**, İKY'nin amaçlarına ulaşması, diğer bir deyişle başarısı bakımından kritik öneme sahiptir.

Bazı kaynaklarda İKY'nin temel fonksiyonları olarak da geçen ve birbirleriyle etkileşim içinde olan İKY uygulamalarından bu çalışma kapsamına alınanlar şunlardır:

1. İş analizi ve iş tasarımı
2. İnsan kaynakları planlaması
3. İnsan kaynakları bilgi sistemi
4. Seçme ve işe alma
5. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme
6. Performans değerle(nder)me
7. İşgören güçlendirme
8. Ücretlendirme
9. İletişim, iş ve çalışma ilişkileri
10. Staj ve oryantasyon faaliyetleri

İş kolunun niteliğine, organizasyonun büyüklüğüne ve örgütlenme şekline, kamu veya özel sektörde faaliyet göstermesi değişkenlerine bağlı 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 değişken biçiminde değerlendirilerek çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada üzerinde durulacak olan İKY uygulamaları aşağıda tek tek ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır:

3.1. İş Analizi ve İş Tasarımı

İş 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 yapabileceği 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?

İş analizleri sonucunda, şu belgeler oluşturulur: Belli bir işte yapılması gereken görevleri belirten "iş tanımları" ve bu işi yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirten "iş şartnameleri" (Bingöl, 2003; s: 75).

İş tasarımı ise herhangi bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların örgütsel verimliliği sağlamak amacıyla organize edilmesidir. İş yapan çalışanın teknolojik, örgütsel, sosyal ve bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işin kapsamı, yöntemi ve ilişkilerinin yeniden belirlendiği bir süreçtir.

Örgütte çalışanların aynı işi sürekli yapmaları nedeniyle bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir. “Monotonluk” olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için alınması gereken başlıca önlemler iş genişletme (yatay iş yüklemesi), iş değiştirme (rotasyon), iş zenginleştirme (dikey iş yüklemesi), özerk iş takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri olarak sıralanabilir. İş basitleştirme ise monotonluk sorununu ortadan kaldırma amacı olmamakla birlikte bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek sarf ederek, daha az yorularak, daha kısa zamanda ulaşma amacıyla kullanılan bir iş tasarımı tekniğidir.

Bu çalışmanın konusundan uzaklaşmamak maksadıyla iş tasarımı tekniklerinin ayrıntılarına burada değinilmemiştir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki iş analizlerinin iyi yapılmaması, neyi kimin yapacağını, görev tanımlarının net olmaması, hızla değişen çevreye rağmen iş tasarımı tekniklerinin işe koşulmaması, işlerin eski usulle hep aynı şekilde ve aynı kişilerce yapılmaya devam edilmesi çalışanların motivasyonun bozulmasına yol açar.

Bir örgütte demotivasyonun sonucu iş tatminsizliğidir. Tatminsizliğin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama, işten kaybolma (işe gelmeme, devamsızlık) vb. olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi iş tatminsizliğinin sonucu olarak ortaya çıkan işten 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 başlık altında 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 bir iş 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 çalışma arkadaşının şirkette 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 işgücü dönüşüm oranıdır. İşgücü 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 büyümekte olduğu varsayılır ve işgücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesaplanır. Her türlü hesaplamada emekli olanlar ve istifa edenler de dahil olmak üzere tüm çıkışlar mutlaka değerlendirmeye alınmalıdır (Serbest, 2005; s:18-19).

$$\text{İşgücü dönüşüm oranı} = \text{İşten ayrılan sayısı} / \text{Ortalama çalışan sayısı} \times 100$$

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 işlere ilişkin bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, ileride personele ilişkin kararlar almak üzere veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızla 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 bilişim teknolojileri ile giderecek seviyeye ulaşmışlardır. Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insan kaynakları yönetimini de etkilemiş ve gelinen son nokta Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) olmuştur. Artık dünyadaki bir çok 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 duyulacağından bir insan kaynakları veri tabanı için gereksinim duyulan bilgi tiplerini şu başlıklar altında toplayabiliriz (Öge, 2004 s. 112):

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

6. Performans Değerleme Bilgileri: Değerleme puanları, raporları, disiplin notları, ödüller
7. Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler: İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi
8. Çalışanların Tutumlarına İlişkin Bilgiler: İşe karşı tutumları, devamsızlıkları
9. Sendika Bilgileri: Üyelik bilgileri
10. İletişim Bilgileri: Ev adres ve telefonu, acil durumlarda iletişim kurulabilecek kişiler
11. Sağlık ve Kaza Bilgileri: Sağlık muayene kayıtları, yaralanma nedenleri ve kayıtları, kayıp iş zamanı
12. Açık İş ve Pozisyon Bilgileri: İşin unvanı, gerekleri, pozisyonu ve ücret düzeyi
13. İşgücü Piyasası ile İlgili Bilgiler: İşe yönelik işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi
14. Pozisyon ya da İş Bilgileri: İşin hiyerarşideki yeri, pozisyon kodu
15. İşin Çevresi ile İlgili Bilgiler: Benzer diğer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, personel devir oranı, kaza sıklık oranı
16. İşten Ayrılma Bilgileri: İşten ayrılma tarihi, ayrılma nedenleri.

3.4. Seçme ve İşe Alma

Personel seçme, başvuruda bulunan adaylar arasından, iş analizi sürecinde saptanan niteliklere en uygun kişinin örgüte alınması sürecidir. Süreçte adayın örgütsel değerlere ve kültüre uyum sağlama potansiyeli analiz edilmelidir. Böylece örgütün beklediği davranış ve tutumları sergileyebilecek adayın seçimi mümkün olabilir. Bu uyum çalışan bağlılığını artıracak gibi, örgütün çalışanları için yapacaklarını fazlalaştırır. Personel seçmede kullanılan ölçüm araçları adayın örgütsel kültüre uyumunu ölçmelidir. Ölçüm araçlarının adayın örgütsel ihtiyaçlara uygunluğunu başarıyla test etmesi, yeni çalışanın örgüte uyumu, işini sevmesi ve yüksek performans göstermesinde belirleyici olabilir.

Seçmede adaletle dikkat edilmesi, adayın örgüt hakkında olumlu yargılar geliştirmesini sağlar. Eşit iş başarısına sahip adayların eşit seçilme şansının olması olumlu düşüncelerin kaynağı olur. İşe alınan yeni çalışan örgütsel adaletten dolayı örgütsel bağlılık davranışı geliştirir ve örgütün çalışmaya uygun bir işyeri olduğunu

düşünür. Üstler tarafından tüm adaylara eşit davranılması, beklenen davranışları gösterme yönünde yeni çalışanı teşvik edebilir.

3.5. Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme

İKY alanındaki eğitim ve geliştirme uygulamalarının amacı, çalışanların iş tatminini, verimini ve sonuç olarak örgütün performansını yükseltmektir. Eğitimin amacı, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işle ilgili becerilerini geliştirmektir. Diğer taraftan geliştirme, çalışanların genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek demektir (Vatansever, 1994, s:13).

İnsan kaynakları yönetiminin eğitim işlevi; esas olarak kişisel ve mesleki gelişime yönelik olup işgörenin sahip olduğu özellikleri, becerileri, mesleki açıdan geliştirme ve genişletme amacını güder.

İşe alıştırma eğitimlerinden sonra çalışmaya başlayan işgörenin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Hizmet içi eğitimlerin önemli bir kısmı iş eğitimleridir. İş eğitimlerinde temel amaç işin anlaşılmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından önemli olan nokta, işe yeni alınan işgörene hangi eğitimin daha yararlı olacağının belirlenmesi ve gerekli programlamanın yapılmasıdır. Yapılan araştırmalar işgörenin aldığı eğitim miktarının ve eğitimin faydasına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu, işten ayrılma niyeti ile de olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurum içerisinde yapılan eğitim programları işgöreni kuruma bağlarken, kuruma yüksek eğitim düzeyi ile katılmış işgörenlerde bu durum farklıdır. Yapılan bir çok çalışmada, yüksek eğitim düzeyindeki kişiler, işlerini değiştirmek için daha fazla fırsata sahip olduğundan örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002, s:57-69).

3.6. Performans Değerlendirme (PD)

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İKY, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 159).

Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi İKY içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan 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, başarılı işgörenler için bir ödül işlevi görür, onları motive ederek, performanslarını artırmalarına yardımcı olur (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; p: 369). Ayrıca, PD sisteminden elde edilen bilgiler, İK ile ilgili tüm alanlarda kullanılır: İK planlaması, personel temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve geliştirme, ücretlendirme, örgüt içi işgören ilişkileri, işgören potansiyelinin değerlendirilmesi vb.. Bu bağlamda, yöneticiler, işgörenin eğitim ve geliştirme kararlarında, terfilerde, zam yaparken, işe son vermede, transferlerde veya çıkabilecek yasal problemlerde PD sisteminden gelen bilgilere gereksinim duyarlar (Mondy ve Noe, 2005; s: 254 – 255).

PD, mutlaka detaylı bir iş analizine dayanmalıdır. İş analizi sonucunda, iş tanımı ve iş şartnameleri ile iş gerekleri ortaya çıkartılmalı, bunlara dayanarak da, işin gerektirdiği performans standartları belirlenmelidir. Performans standartları yazılı hazırlanmalı, gerçekçi olmalı ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak

yöntemleri de tanımlamalıdır. Ayrıca ulaşılabilecek hedef ölçülebilir ve gözlemlenebilir olmalı, hedefe ulaşmak için gerekli süre de belirlenmelidir (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1999; s:378).

PD’de en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, her çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Değerlendirilecek kişiyle sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve onun performansından doğrudan etkilenen kişi, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıda da uygun biçimde geliştirilir. İşin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici, değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir. Değerlendirilenlere göre, daha deneyimli ve eğitim düzeyi daha fazla olan, duygusal olarak daha kararlı, dengeli ve üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişiler performans değerlendirmede daha başarılı olmaktadır. Ancak, değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabildiği bazı sorunlar da bulunmaktadır:

1. Çalışanlar, yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
2. Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması hâlinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
3. İlk yönetici, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
4. Cezalandırma durumunda, çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir (Kalenderoğlu, 2007, s:50).

Performans veya başarı değerlendirme yöntemleri değerlendiricinin (ilk yönetici) gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacağı varsayımına dayanır. Fakat uygulama esnasında değerlendiricilerden kaynaklanan bir takım hatalar nedeniyle performans değerlendirme sistemi özellikle kamuda çoğu zaman tam olarak doğru sonuçlar vermez. Aşağıda kısaca bu hatalardan bahsedilecektir:

1.Hale Etkisi: Değerlendirmenin tek bir ölçüte bağlı olarak yapılmasından kaynaklanır. Örneğin bir öğretim üyesini değerlendirirken yalnızca yayın sayısına bakmak; niteliğe, yürüttüğü tezlere, verdiği derslerdeki başarısına vb. bakmamak böyle bir yanılğı olabilir. Alınması gereken önlemler şunlardır (Barutçugil, 2002):

a.Değerlendirici, değerlendireceği personelin işini nasıl yaptığını düzenli bir şekilde takip etmelidir.

b.Değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitilmesi gereklidir.

c.Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri yapılan iş için gerekli özellikleri kapsamalı ve açık biçimde ifade edilmiş olmalıdır.

2.Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme: Bazı değerlendirciler sürekli olarak personele gerçek başarılarının üstünde ya da altında puan verme eğilimindedirler. Bu yönleriyle *kıt ya da bol notlu öğretmenlere* benzerler. Bu durum değerlendiricinin, astları tarafından sevilme arzusundan; geribildirim esnasında astlarıyla kötü olmaktan çekinmesinden, "Diğer değerlendiriciler zaten yüksek puanlar veriyor, ben düşük verip personelime haksızlık yapmayayım." düşüncesinden veya bunlara karşıt olarak da kendisinin mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak görülmesini istemesinden kaynaklanabilir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda hatalar ve buna bağlı sorunlar daha ciddi boyutlara ulaşabilir. Bu hata türünü azaltmak veya ortadan kaldırmak için zorunlu dağıtım yöntemi uygulanabilir. Böylece değerlendiricinin herkese düşük ya da yüksek not vermesinin önüne geçilmiş olur. Ayrıca çok düşük veya çok yüksek notlar için açıklama getirilmesi zorunluluğu ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitilmesi bu tür hataların azaltılmasında etkili olur (Kaynak ve diğerleri, 2000).

3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Bunu önlemenin en etkili yolu değerlendiricilerin personel hakkındaki gözlemlerini bütün bir yıl boyunca kayda geçirmelerini sağlamaktır.

4.Kontrast (Karşılaştırma) Hatası: Değerlendirici kısa bir süre içinde birden fazla personeli değerlendiriyorsa, peş peşe yapılan bu değerlendirmeler esnasında

personeli birbirleriyle karşılaştırması kaçınılmaz olur. Vasat bir personelin performansının, başarısızların içinde iyi (örneğin 80 puan), başarılıların içinde kötü olarak değerlendirilmesi (örneğin 40 puan) böyle bir hatadır.

5.Kişisel Önyargılar: Bazı kişiler önyargılarını başarı değerlendirme sürecine yansıtırlar. Özellikle geçmişteki değerlendirici-değerlendirilen ilişkileri, yaş, cinsiyet, din, mezhep ve ırklarına ait önyargılar kişisel önyargılar olarak değerlendirilme sürecini etkiler. Önyargıların etkisini azaltmak için:

a.Değerlendiriciler astlarının davranışlarını doğru bir biçimde gözlemleme ve sonuçları kaydetme konusunda eğitilmelidirler.

b.Başarı kriterleri ve başarı çizelgesinde bulunan puan aralıkları anlaşılır, açık ve net olmalıdır.

c.Kişilerin ne oldukları değil, nasıl iş yaptıklarının değerlendirilmesini sağlayacak şekilde ayrıntılı olarak hazırlanmış *iş tanımları* yapılmalıdır.

6.Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği: İş tanımları ayrıntılı olarak hazırlanmamış, başarı standartları kapsamlı bir şekilde belirlenmemişse personel sadece belirli ölçütlerin değerlendirildiğini görür ve onlara ağırlık verir. Hale 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 başarısız olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurur. Başarı standartlarının net bir biçimde tanımlanmaması personel arasında güvensizliğe ve performans değerlemede hataya yol açar.

7.İşler Arasında Bağımlılığın Dikkate Alınmaması: Kendisinden önceki personelin işini iyi yapmaması, işleri ona bağlı olan personeli de başarısız gösterebilir. Tam tersi, olağanüstü başarılı bir personelin çıktılarını işleyen bir diğer personel olduğundan daha başarılı olarak değerlendirilebilir. Buna örnek futboldan verilebilir: Harika gol pasları veren bir oyuncunun olduğu takımın golcülerini olduklarından daha başarılı görülebilirler. Benzer şekilde sağlam bir defansın olduğu

takımın kalecisi bir sezonda 20 gol yerken, birbiriyle uyumsuz, adam paylaşımında hatalar yapan, ofsayt taktiğini uygulamayan, rakip forvetler karşısında ağır kalan vb. bir defans hattının olduğu bir takımın kalecisi kalesinde çok daha fazla pozisyon göreceği için 20'den fazla gol yiyebilir. Bu onun daha başarısız bir kaleci olduğu anlamına gelmemelidir. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için performans değerlendirmesi yapılırken işlerin birbirleri ile bağlantısı da göz önüne alınmalıdır.

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

3.7. İşgören Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988)'ya göre güçlendirme "etkin bilgi sağlamayı engelleyen örgüt faaliyetleri ve biçimsel olmayan tekniklerin uzaklaştırılması suretiyle işgörenlerin 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, performansı ve iş tatminini arttırmak üzere yöneticilerin çalışanlar ile karar verme gücünü (yetkiyi) paylaşması gerektiği 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 oluşudur.

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

Yönetime katılma, işğörenlerin, karar alma sürecine katılmaları anlamına gelirken; güçlendirme, işğörenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve tekniktir. Yetki devri ise bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini kendi isteğı ile bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye alma sürecidir. Güçlendirme anlayış ve esas açısından yetki devrinden farklıdır. Güçlendirme, işi yapan işğörenin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değıştirmesini, başka bir ifadeyle işe sahiplenmesini, işin sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir (Kitapçı ve diğeri, 2002, s:218).

3.8. Ücretlendirme

Çalışanlar, örgütsel katkıları karşılığında bir ödöl beklerler. Bu ödöllerden biri ve belki de en önemlisi ücrettir. Bireyler kendi katkı ve ödöllerini ile örgütteki diğeri bireylerin katkı ve ödöllerini karşılaştırır ve bir denksizlik olduğunda bundan gerginlik duyarlar. Yüksek ücret alan çalışanlar, tanındığını, katkılarının örgütçe algılandığını, performansının olumlu değılendirildiğini ve başarılı olduğunu düşünür. Bu onun özgüvenini artırır ve yeteneklerini daha etkili olarak işine aktarabilir. Çalışanın iş başarısı ve katkılarının değılendirilerek 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. İletişim, İş ve Çalışma İlişkileri

Organizasyonlarda, çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreçtir. Örgütsel iletişimi "örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için

gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç" olarak tanımlamak mümkündür.

İşletmelerde iletişimin en önemli amaçlarından biri yönetimin, işgörenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları arasında bilinçli bir dengeyi kurulmasını sağlamasıdır. Dolayısıyla, örgütü etkililiğe ulaştırmada en önemli etkenlerden işgörenleri işe gönüllü kılmak, güdülenmek, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumları sağlamak kolaylaşacaktır (Deniz, 2006, s:22).

İnsan kaynakları yöneticisi, örgütsel davranış yaklaşımına göre, her düzeydeki yöneticiye çalışanlarla ilgili sorunların çözümünde önerilerde bulunarak danışmanlık yapar (Vatansever, 1994, s:15).

3.10. Staj ve Oryantasyon Faaliyetleri

Staj ve oryantasyon faaliyetleri pek çok kaynakta eğitim ve geliştirme faaliyetinin bir parçası olarak ele alınmış olmakla birlikte bu çalışmada ayrı bir insan kaynakları uygulama alanı olarak değerlendirilmiştir. Zira staj ve oryantasyon işe yeni başlayanlar veya adaylar için geçerli bir süreçken eğitim ve geliştirme çok daha geniş kapsamlı ve tüm çalışanlar için geçerli bir etkinliktir. Staj ve oryantasyon kavramları Türkçe kökenli olmadıkları için literatürde bu anlamda farklı yazarlar tarafından çeşitli sözcükler kullanılmıştır.

Staj, herhangi bir meslek edinecek olan kimsenin geçirdiği uygulamalı öğrenme dönemi ve bu kimsenin, meslek bilgisini artırmak için bir kurumun bir veya birçok bölümünde çalışarak geçirdiği dönemdir. İşe yeni başlayanlar için geliştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ise uyumlama veya işe alıştırma (oryantasyon) adı verilir. İşe alıştırma, yeni başlayanların firmaya, işe ve çalışma grubuna programlı bir biçimde uyumlandırılmasıdır. Tipik bir uyumlama programında iş için gerekli bilgilerin yanı sıra, iş çevresi, işletmenin kuralları, politikaları, terfi, transfer, istifa,

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

İşgörenin en hızlı biçimde üretken hale gelmesi, işin kurallar ve politikalara uygun biçimde gerçekleştirilmesi, ödüllendirme sisteminin tanıtımı, şirket kültürünün tanıtılması, takım bilinci verilmesi, işgörenden beklenenlerin açıklanması, değişime alıştırma, 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, işgörenin uyum sorununu azaltarak bireysel ve örgütsel performansı artırma (Bingöl, 2003; s: 201).

4. LİTERARÜR ÖZETİ

Yapılan çalışmalar işverenin çalışanına sağladığı bazı koşulların işgörenin bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir; esnek çalışma saatlerinin varlığı, sağlıklı çalışma ortamı, işgören sağlığına yönelik uygulamalar, örgütsel kararlara katılımın desteklenmesi gibi. Özellikle esnek çalışma saatlerinin daha sık bir biçimde uygulanmasıyla, işletme yöneticilerinin insan kaynağına verdiği değeri net bir şekilde görmekteyiz. Esnek çalışma saatleri uygulanan işletmelerde, stresin azalması, artan iş otonomisi ve zenginliği, devamsızlığın ve gecikmelerin azalması, artan iş tatmini ve işgörenin kuruma bağlılığı gibi olumlu gelişmeler görülmektedir (Kırel, 1999, s:115-136).

Yönetim ve liderlik şekli, işgörenlerin kararlara katılımın sağlayıp sağlamama açısından örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir.

Putti ve arkadaşları, yaptıkları bir çalışmanın sonuçlarına göre işgörenlerin örgütleri ile ilgili sahip oldukları bilgi düzeyinin iş tatmini düzeyleri ile ilişkili olduğunu; buradan hareketle örgütsel iletişimin işgörenin bağlılığını artırdığını saptamıştır. Bu durumda ortak amaçlara varabilmek için dikey ve yatay düzeyde uygun ilişkiler sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkar. Sözü edilen ilişkilerin düzenli olması ise iletişim kanallarının düzenli işleyişine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1998, s:29).

Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, araştırmaya katılanlara göre ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, işletme politikası konularında ortaya çıkan sorunlar ciddi tatminsizlik duygusuna yol açmaktadır. Tatminsizlik yaratan faktörlerin varlığı ve çokluğu, özellikle başarılı işgörenlerde kurumdan ayrılma eğilimini ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla yöneticiler işgörenlerinden 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 eşgüdümü, bilgi akışını değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen 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 çalışma arkadaşları ile kurulan iletişimdir. Güçlü arkadaş bağlılığının, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürülebileceği ileri sürülürken, sosyal katılım yokluğunun, örgütsel bağlılığı düşürdüğü anlaşılmıştır (Balay, 2000, s:47; Akt. Deniz, 2006, s:23). Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır. Çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.

İş yaşam kalitesi, iş tatmini ve motivasyondan oluşan çalışma ilişkileri ağı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Böylesi iş ortamını sağlamak için örgütler demokratik olmalı, çalışana 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 yükselebilir. İşlerine daha fazla motive olmaları onların iş başarısını artırabilir. Çünkü, işten beklentileri karşılanmış ve motive olmuş çalışanlar daha verimli olabilir ve çaba ve davranışları örgütsel hedef ve değerlerle aynı doğrultuda bulunabilir. İşe gelmeme, işte boş durma ve örgütten ayrılmalar azalabilir.

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

Biber (2006) İKY 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 araştırmasında çalışanların iş tatmini ve firmaya bağlılığını, dolayısıyla örgütün finansal ve pazar performansını arttıran uygulamaların başında personel seçim sürecinin geldiğini bulmuştur. Biber'e göre İK yöneticileri etkin bir performans değerlendirme sistemi kullanarak, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Performansların etkili bir şekilde değerlendirilmesi, işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak, işgören devir hızında düşüş görülecektir. Bu uygulama, işgörenlerin firmaya bağlılığını ve işinden aldığı tatmini de arttıracaktır. Bir bütün olarak İKY performansını arttırmak isteyen yöneticiler, etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve işletilmesini sağlamak zorundadır.

Arslan (2005) yerel yönetimlerde İKY üzerine yaptığı araştırmasında belediyelerdeki istihdam türlerini memurluk (657 sayılı yasa), sözleşmelilik ve işçilik (1475 sayılı yasa) olarak başlıklandırmış; İKY'nin temel fonksiyonlarını ise:

1. İnsan kaynakları planlaması,
2. Seçme ve işe alma,
3. İnsan kaynakları sisteminin oluşturulması,
 - a. İş analizi,
 - b. İş tanımı,
 - c. İş değerlendirme,
 - 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 almıştır.

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

yönelik çözüm önerilerini somut bir şekilde ortaya koymuştur. Arslan'a göre tüm kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de insan kaynakları yönetilmemekte, idare edilmektedir. Ayrıca eğitim olmadan hiçbir işten 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 olma şartı aranmalıdır (Arslan, 2005, s:81-82).

Vatansever (1994) "İKY Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılık Etkisi" adlı araştırmasında çok şubeli özel bir bankanın 122 çalışanına konuya yönelik bir tutum ölçeği ve Porter ve Smith'in 1970 yılında geliştirdikleri örgüte bağlılık ölçeğini uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda İKY uygulamalarına yönelik tutumları yüksek olan kişilerin örgüte bağlılık değerleri de yüksek çıkmıştır. Vatansever'e göre örgüte bağlılığın iş tatmini ve verimi yükselten tutumlardan biri olması etkin İKY'nin önemini vurgulamaktadır. İKY'nin "örgütün hedeflerine ulaşmasına, çalışanların üretken katılımıyla katkıda bulunma" temel amacına ancak kendini çalıştığı işyerinin bir üyesi olarak gören, işyerinin 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 iş etiği ile çalışanların örgüte olan bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarındaki iş etiği ile çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

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

ilişkisi incelenmiş ve bu değişkenlerin bağlantısında bir ara değişken etkisine sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada örneklem olarak, Türkiye’ deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu içinde yer alan 324 firmaya anket gönderilmiş, 79 adet firmanın 283 çalışanından cevap alınmıştır. Analizler sonucunda, **nitel** firma performansı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip İKY uygulamasının "eğitim ve geliştirme" olduğu belirlenmiştir. Basit regresyon sonuçlarında eğitim ve geliştirmeyi sırasıyla takım çalışması, performans değerlendirme, nitelikli personel seçme ve performansa dayalı ücretlendirme izlemiştir. Tüm uygulamaların birlikte etkilerinin incelendiği analizler sonucunda ise, yine nitel firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip İKY uygulamalarının eğitim ve geliştirme ile performansa dayalı ücretlendirme oldukları belirlenmiştir.

İKY uygulamalarının, firmanın **nicel** performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği analizler sonucunda, nicel performans üzerinde de en büyük etkiye sahip İKY uygulamasının, eğitim ve geliştirme olduğu belirlenmiştir. Basit regresyon sonuçlarında eğitim ve geliştirmeyi sırasıyla nitelikli personel seçme ve performans değerlendirme izlemiş, takım çalışması ile performansa dayalı ücretlendirmenin nicel performans üzerinde önemli bir etkisi bulunamamıştır. Ancak tüm uygulamaların birlikte ele alındığı analizler sonucunda, yine eğitim ve geliştirmenin, nicel performansı önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülürken, takım çalışmasının nicel performans üzerindeki önemli düzeyde negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, İKY uygulamaları ile nitel ve nicel performans arasındaki ilişkide, kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Deniz (2006) yüksek lisans tez çalışmasında sağlık hizmeti sunan özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim ve yerleştirme, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetim, ücret yönetimi, iletişim) ilişkin algıların, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerine etkisini incelemiştir. Araştırma verileri, 7’si demografik olmak üzere toplam 82 soru ve 4 ölçekten oluşan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Anketi” yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini, özel sağlık kurumunda görevli 39 hemşire ve 30 hekimden oluşmaktadır. Araştırma yüz yüze görüşerek ve tam sayım yapılarak uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında kuvvetli bir şekilde

pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Hekim ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise, hekimlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hemşirelere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Demircan (2003) "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı doktora çalışmasında **yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel bağlılığı arttırdığını** ortaya koymuştur. Çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörleri incelemek ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutları üzerindeki ara değişken etkilerini araştırmaktır. Bu amaca dayalı olarak 4 temel soruya yanıt aranmış ve toplam 42 hipotez test edilmiştir. Çalışmada 67 üniversitede (53'ü devlet, 14'ü vakıf üniversitesi) akademisyen olarak çalışan bireyler ana kütleyi oluşturmuştur. Elmek yoluyla gönderilen anketlere verilen yanıtlardan 568 tanesi analize dahil edilerek araştırmanın örneklemini teşkil etmiştir. Yöneticiye ve örgüte güveni ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı doğuran sebepler olarak "güçlendirme algıları", "örgütsel adalet" ve "etik algıları"nı ele alan çalışma; akademik yöneticilerin güven kazanmak için, çıktıları belirleyen prosedürlerin adilliğine önem vermeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Küçükköseleci (2009) teknolojik gelişmelerin İKY uygulamalarına etkisi konulu araştırmasında insan kaynakları planlaması, işgören tedariki, seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, işgören sağlık ve güvenliği ve endüstri ilişkileri ile ilişkisini incelemiştir. İKY uygulamaları ile teknolojik gelişmeler arasında doğrudan ve dolaylı olmak üzere pek çok ilişki vardır. Teknolojik gelişmelerin etkileri ile bazen insan kaynakları fonksiyonlarında köklü değişimler yapmak gerekebilir. Teknoloji sürekli ilerlediği ve geliştiği için; teknolojik gelişmeler ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki de süreklidir ve güncelliğini devamlı korur. Oluşan değişimler doğrultusunda gerekli önlemler alınmalı (eğitim ve geliştirme), bu yolla zaman içerisinde çıkabilecek sorunlar baştan engellenilmeye çalışılmalıdır. Yapılan mülakatlar ve gözlemler sonucunda teknolojik gelişmeler ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kitapçı, Sezen ve Memiş (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, proje takımlarında çalışanları güçlendirmenin (motivasyon, yetki devri, yönetime katılma) iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma İstanbul ilinde yer alan inşaat firmaları (43 firma, 146 anket) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlarda "güçlendirme" iş tatmini ve örgütsel bağlılığı farklı şekilde etkilemektedir. 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlarda güçlendirme iş tatmini ve davranışsal bağlılığı artırırken, 31-38 yaş grubunda iş tatmini ve duygusal bağlılığı artırmaktadır. Ancak 39 ve üzeri yaş grubu çalışanlarda güçlendirme yapmak duygusal ve davranışsal bağlılığı ters yönde etkilediği için yani azalttığı için ya çok dikkatli yapılmalı ya da yapılmamalıdır.

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

1. Hantal ve büyük yapı,
2. Esnek planlama eksikliği,
3. Görev tanımlarının yetersizliği ve eksikliği,
4. Merkeziyetçilik,
5. Aşırı hiyerarşi,
6. Kararname yoluyla TBMM'nin devre dışı bırakılması,
7. Bütüncül değil parçalı yaklaşım,
8. Düzenlemelerin tepeden inme ve tek yönlü olması,
9. Personel konularında yetki karmaşası,
10. Yaygın kadrolaşma ve partizanlık,
11. Liyakat ve kariyer ilkesinden uzaklaşma,
12. Ücret karmaşası,
13. Memurun yoksullaşması.

Öktem (1992) "Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi" adlı makalesinde Türk kamu personel rejimini eleştirdikten sonra sorunlara aşağıdaki çözüm önerilerini getirmiştir:

1. Kamu personel yönetiminin adil ve sağlıklı bir şekilde işletilmesi,
2. 657 sayılı kanunda çağa uygun yeni düzenlemelerin yapılması,
3. "Profesyonel yöneticilik" meslek grubunun oluşturulması,
4. Özendirici, teşvik edici bir sistemin oluşturulması,
5. Niteliğin ve iş başarımın ilk faktör haline gelmesi,
6. Ücretlendirme politikalarının yeniden yapılandırılması,
7. Çalışanların memnuniyetinin sağlanması,
8. İşe dönük görevlendirmelerin yapılması.

Paknedal (1995) tarafından, “Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nin Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu” konusunda bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya her iki üniversiteden toplam 322 öğretim elemanı iştirak etmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda iş doyumunun; yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve işgören olmak üzere altı boyutu belirlenmiştir. Bu boyutların her biri için söz konusu üniversitelerin öğretim elemanlarının iş doyumlarına ilişkin algıları karşılaştırılmış ve bütün boyutlarda Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nde çalışan öğretim elemanlarının anlamlı düzeyde daha fazla iş doyumunu elde ettikleri saptanmıştır. Ayrıca öğretim elemanlarının iş doyumları 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 doyumun arttığı, ücret ve işgören, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutlarında ise erkeklerin iş doyumunun kadınların iş doyumundan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dil (2005) "İKY’nde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" adlı çalışmada bir cam işletmesinde çalışan işçilere anket yapmış ve performans değerlendirme uygulaması ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ankette iş doyumunu 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 değerlemenin iş doyumunu etkilediği ve kısmen de olsa açıklama gücünün olduğu bulunmuştur.

Çalışmamızın iş tatmini ve örgütsel bağlılık kısmıyla dolaylı yoldan ilişkili bir diğer çalışma da 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 gönderilmiş, 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 dönüşmüş halidir. Bu davranışlar:

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

Örgütsel vatandaşlık davranışı yardım edilmesi amaçlanan kitleye göre iki kategoriye ayrılır: Çalışanlara yardım (örneğin problemi olan bir iş arkadaşına) ve kuruma yardım (işleri iyileştirmek için fikirler öne sürmek 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. İdealist 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 sorumluluğu yüklemektedir.** Yaptıkları araştırmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Tokat Devlet Hastanesinde görevli sağlık personelinin anket yöntemiyle elde edilen

veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Iaffaldano ve Muchinsky (1985) iş tatmini ile performans arasında küçük ama pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Akt. Diamond, 2005, s:41). Diamond kendi araştırmasında da benzer sonuca ulaşmıştır (Diamond, 2005, s:77).

Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenlerde örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşeceği, bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı bilinmektedir (Nogueras, 2006; Akt. Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.:3). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini mukayese edildiğinde bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş tatmininin ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymuş olduğu bir başka sonuç ise zaman açısından **bağlılığın** daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz ettiği, buna karşın **iş tatmininin** daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Marchiori ve diğerleri, 2004; Akt. Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s:3).

Shahnawaz ve Juyal'ın 2006 yılında 2 farklı iş kolundan 45'er çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırma sonuçlarına göre İKY uygulamaları her iki firmada da örgütsel bağlılığın öncülleri olarak ortaya çıkmıştır. Başat bağımsız değişkenler ise performans değerlendirme ve İKY departmanına yönelik algı/tutum olarak tespit edilmiştir.

İpçioğlu ve Uysal tarafından 2011 yılında 10 ilaç firmasında çalışan 110 tıbbi satış mümessili üzerinde yapılan "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz" başlıklı araştırma sonuçlarına göre İKY uygulamalarının ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında kısmen duygusal bağlılık geliştirdiği anlaşılmaktadır.

Lok vd. 2007 yılında Sydney'deki çeşitli hastanelerde hemşireler üzerinde "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Örgütsel Alt Kültürlerin Ara Değişken Etkisi" konulu bir araştırma (değerlendirmeye alınan anket sayısı 258) yapmışlardır.

Araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülü olduğu bir yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Farklı modellerle yapılan karşılaştırma neticesinde literatürün geneline uygun olarak iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu, örgüt içi lokal liderliklerin ve alt kültürlerin işgörenlerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını belirlediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu ve Günsel (2011) tarafından Kocaeli ve Yalova’da kimya sektöründe faaliyet gösteren üç işletme üzerinde yapılan bir araştırma (değerlendirmeye alınan anket sayısı 247) sonuçları stres kaynaklarından rol belirsizliği (Çalışmamızın iş analizi ve iş tasarımı değişkeni ile örtüşmektedir.) ve rol çatışmasının her ikisinin de iş tatminini negatif etkilediğini; rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif, işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş tatmini, örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak karşımıza çıkmakta; bulgular, her iki tutum (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Usta 2009 yılında Giresun ilindeki çeşitli özel öğretim kurumlarında çalışan 125 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin içsel pazarlama (işgörenlerin başarılı bir şekilde tedariki, eğitimi, motivasyonu vb.ni sağlayan İKY uygulamaları: kişisel gelişim ve eğitim, vizyon geliştirme, ödüllendirme, kurum içi iletişim...) algılamaları ile hizmet kalitesi arasında doğrudan ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yokken, iş tatminin tam bir aracılık etkisi bulunmuştur.

Ghazzawi (2008) yaptığı detaylı literatür taraması neticesinde iş tatminine veya tatminsizliğine etki eden faktörlere ilişkin yeni bir kavramsal çerçeve ortaya koymuştur. Buna göre kişinin sahip olduğu **değerler** (beklentileri, standartları vb.), **karakteristik özellikler** (kişilik, genetik vb.), **çalışma koşulları** (İKY uygulamaları, amir tutumu, vb.), **sosyal etki** (kültür, arkadaş grubu vb.) **genel hayat tatmini** (mutluluk, esenlik vb.) iş tatmininin öncülleri olarak ön plana çıkarken; tatmin durumunda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve **çalışan (iç müşteri) memnuniyeti**, tatminsizlik durumunda ise işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

İşbu çalışma Ghazzawi'nin sonraki araştırmalara yönelik önerileri kapsamında, yukarıda betimlenen kavramsal çerçevenin bir bölümünü ampirik olarak aydınlatmak amacıyla yapılmıştır; aynı zamanda, bir kamu çalışanı olan tez yazarının mesleki yaşamışlıklarının doğurduğu merakının bir ürünüdür.

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma soruları, hipotezler, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, değişkenler, araştırma modeli, evren ve örneklem, kullanılan ölçme araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ele alınıp açıklanmıştır.

5.1. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Yukarıda 3, 4 ve 5'inci bölümlerde yer alan literatür taramasından İKY uygulamalarına yönelik pozitif algının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı; ayrıca iş tatminin de örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu anlaşılmaktadır. Fakat İKY uygulamalarına yönelik algının genellikle tek bir değişken gibi ele alınması nedeniyle hangi İKY uygulamasının daha etkili veya etkisiz olduğunun, İKY uygulamalarına yönelik algılar ile örgütsel bağlılık türleri arasında var olduğu anlaşılan ilişkide iş tatmininin ara değişken [Aracı değişken veya ara değişken belirli bir bağımsız değişkenin yine belirli bir bağımlı değişkeni etkileyebilmesini sağlayan, üretken mekanizmaya sahip bir üçüncü değişken olarak tanımlanabilir (Hoyle ve Kenny, 1999: 195-222; MacKinnon vd., 2007: 593-614).] etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu amaca yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri şunlardır:

1. İş tatmini çalışanların **iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
2. İş tatmini çalışanların **insan kaynakları planlamasına yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
3. İş tatmini çalışanların **insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
4. İş tatmini çalışanların **seçme ve işe alma faaliyetlerine yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
5. İş tatmini çalışanların **eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

6. İş tatmini çalışanların **performans değerlendirmesine yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
7. İş tatmini çalışanların **işgören güçlendirmeye yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
8. İş tatmini çalışanların **ücretlendirme sistemine yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
9. İş tatmini çalışanların **iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
10. İş tatmini çalışanların **staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları** ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
11. İş tatmini çalışanların **iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
12. İş tatmini çalışanların **insan kaynakları planlamasına yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
13. İş tatmini çalışanların **insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
14. İş tatmini çalışanların **seçme ve işe alma faaliyetlerine yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
15. İş tatmini çalışanların **eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
16. İş tatmini çalışanların **performans değerlendirmesine yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
17. İş tatmini çalışanların **işgören güçlendirmeye yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
18. İş tatmini çalışanların **ücretlendirme sistemine yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
19. İş tatmini çalışanların **iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
20. İş tatmini çalışanların **staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları** ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
21. İş tatmini çalışanların **iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
22. İş tatmini çalışanların **insan kaynakları planlamasına yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

23. İş tatmini çalışanların **insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

24. İş tatmini çalışanların **seçme ve işe alma faaliyetlerine yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

25. İş tatmini çalışanların **eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

26. İş tatmini çalışanların **performans değerlendirmesine yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

27. İş tatmini çalışanların **işgören güçlendirmeye yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

28. İş tatmini çalışanların **ücretlendirme sistemine yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

29. İş tatmini çalışanların **iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

30. İş tatmini çalışanların **staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları** ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

5.2. Değişkenler

Çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerine aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

5.2.1. Bağımsız Değişkenler

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algı, statü, yaş, cinsiyet, eğitim durumu.

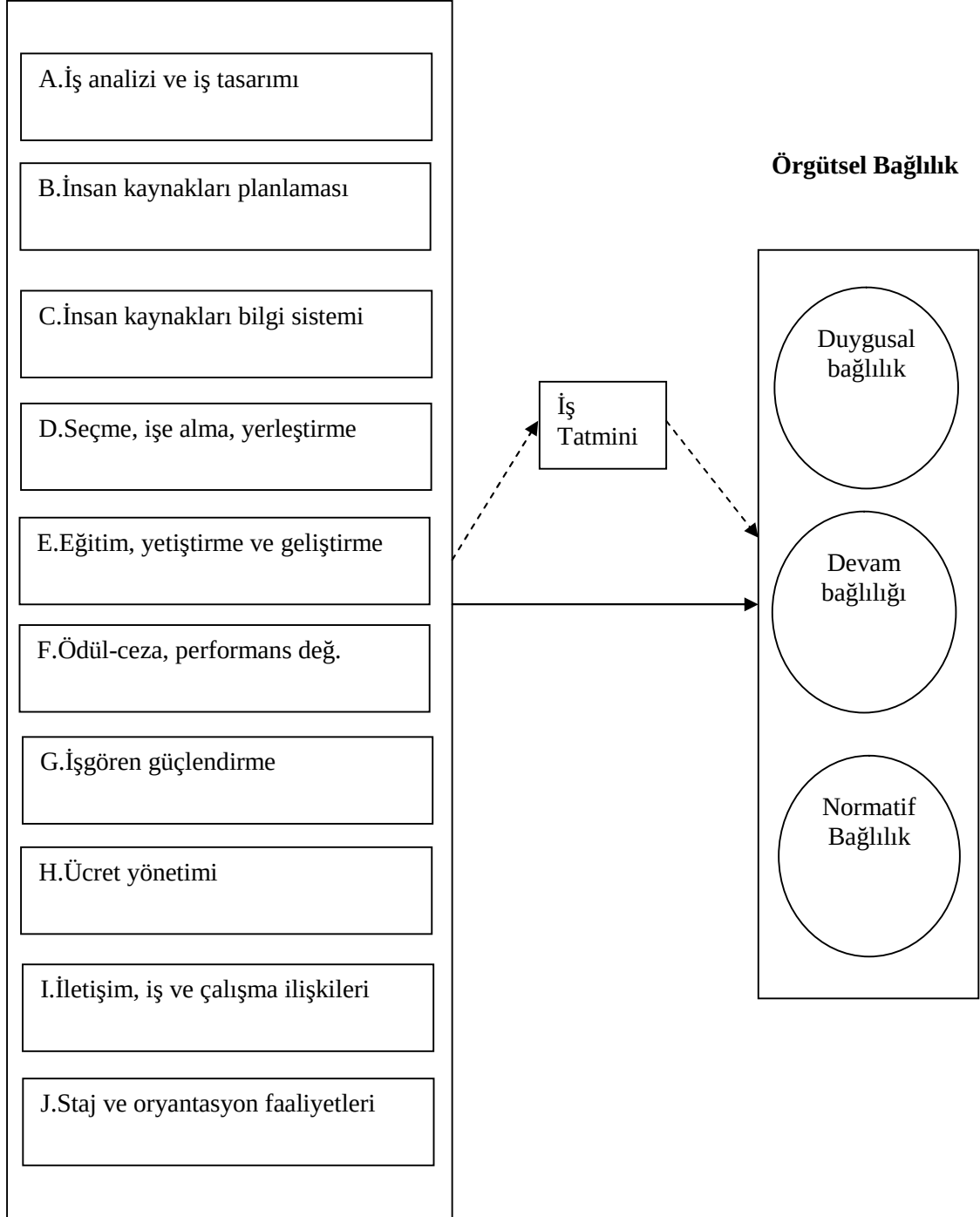
5.2.2. Bağımlı Değişkenler

İş tatmini düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyi.

5.3. Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama (survey) modeli, var olan durumu aynen resmetmeyi esas alır (Karasar,1994, s.34). Ara değişken içeren ve Şekil 5.1’de gösterilen modele ilişkin teorik açıklama 7. bölümde yer almaktadır.

İKY Uygulamalarına Yönelik Algı



Şekil 5.1 Araştırma Modelinin Gösterimi

5.4.Evren ve Örneklem

Kökü itibarıyla Arapça olan belediye sözcüğü, "bir insan topluluğunun yerleşmek amacıyla oturduğu yer" anlamına gelen belde kelimesinden türemiştir. Dolayısıyla belediye, beldeye ilişkin kuruluş ve yönetim anlamına gelmektedir.

5393 sayılı ve 03.07.2005 tarihli belediye kanununa göre belediye "belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi"dir. Türk Dil Kurumunun güncel büyük sözlüğünde ise "İl, ilçe, kasaba, belde vb. yerleşim merkezlerinde temizlik, aydınlatma, su, toplu taşıma ve esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerine bakan, başkanı ve üyeleri halk tarafından seçilen, tüzel kişiliği olan örgüt, şehremaneti." olarak tanımlanmıştır.

Belediye idareleri belli bir beldede yerleşmiş toplumun güncel yaşantısını derin bir şekilde etkileyen "sağlık, temizlik, eğlenme, dinlenme, kültür, çevre korunması vb." alanlardaki ortak ihtiyaçlarını karşılamak görevlerini üstlenmişlerdir. 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 üstlendiği hizmetleri yeterince yerine getirebilmesindeki başarısına bağlıdır.

Belediyeler, o çevre halkı tarafından seçilen bir belediye meclisi ile bir belediye başkanı tarafından yönetilir. Gerek idarî, gerekse malî bakımdan bağımsız olan bir teşekküldür. Dolayısıyla her il veya ilçenin belediyesi kendine hastır, insan kaynakları yönetimi uygulamaları da.

Bu kapsamda çalışmamızın evrenini olarak Kocaeli ili Gebze Belediyesi çalışanları seçilmiştir. 523 çalışanıyla Türkiye'deki pek çok ilçe belediyesinden büyüktür. Belediyenin farklı birimlerinde çalışan tüm personele anket dağıtılmış, bunlardan 417 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı %79,73'tür. 22 anket çok fazla eksik cevap bulunması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış, analizler 395 anket üzerinden yapılmıştır. Örneklem ilişkili anketlerden elde edilen bilgiler 6.1'de

Demografik Bulgular başlığı altında sunulmuştur: Geri dönüş alınan ve analizlere dahil edilen grup çalışmamızın örneklemini teşkil etmiştir.

5.5. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Vatansever (1994) tarafından geliştirilen ve Cronbah alfa güvenirlik katsayısı 0.795 olarak tespit edilen 17 maddelik "İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Tutum Ölçeği"ne bazı ekleme ve çıkarmalar yapılarak çalışmamıza konu olan 10 İKY uygulama alanının her biri 3'er maddeyle yoklanacak şekilde 30 maddelik bir madde havuzu oluşturuldu. Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık (Devam bağlılığıyla ilgili 7, duygusal bağlılıkla ilgili 7 ve normatif bağlılıkla ilgili 6 madde olmak üzere toplam 20 madde kullanılmıştır.) ölçeği ve Schwepker'in (2001) iş tatmini ölçeğiyle (6 madde) birlikte toplam 56 soruluk Ek'teki ***İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini ve Çalışanların Bağlılığına Etkisi Anket Formu*** oluşturulmuştur.

Bahse konu anket Gebze Belediyesinin bazı birimlerine İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından kapalı zarf içerisinde gönderilerek, bazı birimlerine ise bizzat araştırmacı tarafında elden götürülerek toplanan veriler SPSS'e girilmiştir.

6. BULGULAR VE YORUM

6.1. Demografik Bulgular

Çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, statülerine ve çalıştıkları bölümlere göre belediye'deki pozisyonlarına ilişkin değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 6.1: Cinsiyete Göre Dağılım

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

Örneklemin % 17,3'ünü kadınlar, % 82,7'sini erkekler teşkil etmiştir. Bu durum doğası gereği bazı belediye hizmetlerinin büyük oranda erkek çalışanlar tarafından yerine getiriliyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 6.2: Yaşa Göre Dağılım

Yaş	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
Boş	31	7,8		
Toplam	395	100,0		

Örneklemin % 28,6'sını 35 yaş ve altı çalışanlar, % 39,6'sını 36-45 yaş arası çalışanlar, % 31,8'ini 46 yaş ve üstü çalışanlar teşkil etmiştir. Bu dağılıma bakarak örneklemin büyük oranda deneyimli çalışanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6.3: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	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
Boş	45	11,4		
Toplam	395	100,0		

Örneklemin % 28'ini ilkokul/ilköğretim mezunları, % 32,3'ünü lise mezunları, % 39, 7'sini ise üniversite ve lisansüstü eğitim mezunları teşkil etmiştir.

Tablo 6.4: Statüye Göre Dağılım

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

Örneklemin % 86,8'ini çalışanlar, geri kalan % 13,2'lik kısmını ise çeşitli kademelerde amirlik yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 6.5: Bölümlere Göre Dağılım

Bölüm	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Sağlık İşleri	13	3,3	3,3	3,3
2 Plan Proje	8	2,0	2,0	5,3
3 İmar ve Şehircilik	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 İşleri	62	15,7	15,7	58,5
11 İşletme ve İştirakler	2	,5	,5	59,0

Bölüm	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
12 Bilgi İşlem	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 İşler	6	1,5	1,5	70,4
16 Temizlik İşleri	8	2,0	2,0	72,4
17 Basın-Yayın Halkla İlişkiler	10	2,5	2,5	74,9
18 Emlak ve İstimlak	9	2,3	2,3	77,2
19 İnsan Kaynakları ve Eğitim	12	3,0	3,0	80,3
20 Ulaşım 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 İşleri	15	3,8	3,8	100,0
Toplam	395	100,0	100,0	

Örnekleme bölümlere göre incelediğimizde 23 farklı departmanın olduğunu, bunlardan en büyük ilk 3 kesimin (Fen İşleri % 15,7, Mali Hizmetler % 10,1 ve Yardımcı Zabıta % 10,1) tüm örneklemin 1/3'ünü teşkil ettiği görülmektedir.

6.2.Faktör Yapısı ve Güvenilirlikler

6.2.1. İKY Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeğine İlişkin Bulgular

İKY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeğinin kapsadığı değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin faktör analizi sırasıyla aşağıdadır:

1. İş analizi ve iş tasarımı,
2. İnsan kaynakları planlaması,
3. İnsan kaynakları bilgi sistemi,
4. Seçme ve işe alma,
5. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme,
6. Ödül/ceza ve performans değerlendirme,
7. İşgören güçlendirme,
8. Ücret yönetimi,
9. İletişim, iş ve çalışma ilişkileri,
10. Staj ve oryantasyon faaliyetleri.

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

Maddeler	Faktörler									
	İş analizi	İK plan.	İK bilgi sistemi	Seçme	Eğitim	PD	Güçlendirme	Ücret	İletişim	Staj ve oryant.
İş yerindeki insan sayısı ve yetki dağılımının iş akışı, çalışanların nitelikleri ve hedefler ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.	,689									
İşlerin neler olduğu ve kimler tarafından yapılması gerektiği belirlidir.	,768									
Değişen zamana ve görev ihtiyaçlarına bağlı olarak iş analizleri güncellenmemektedir.	,609									
Çok işin olduğu yerde çok, az işin olduğu yerde az personel çalışmaktadır.		,834								
Önümüzdeki yıllarda hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte, ne kadar personel ihtiyacı olacağına ilişkin planlamalar yapılmamaktadır.		,668								
Çalışanların gerekli bilgilerini içeren bir yazılım, program, bilgi sistemi mevcuttur.			,590							
Kurumumuzun insan kaynakları bilgi sistemi, yöneticilerin ve iş görenlerin ihtiyaçlarını yeterince karşılamaktadır.			,794							
İnsan kaynakları bilgi sistemimizden memnun değilim.			,760							
Olası adayların içinden seçilerek işe yeni başlayanların iş için en uygun kişiler olduklarını düşünüyorum.				,589						
Açık (boş) pozisyonlara ilişkin iş ilanları yeterince duyurulmamaktadır.				,692						
Mesleki ve kişisel gelişimimi sürdürebilmem için gerekli olan eğitim programları düzenlenmiyor					,838					
Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme olanaklarından sahibim.					,438					
Başarılı personel adil bir şekilde maddi veya manevi ödüllendirilmektedir.						,718				
Çalışmayanlara, cezayı hak edenlere işlem yapılmamaktadır.						,532				
Ödül ve ceza uygulamaları örgütsel adalete inanmamı sağlıyor ve motivasyonumu artırıyor.						,775				
Uygulanan performans değerlendirme yönteminin objektif bir yöntem olmadığını düşünüyorum.						,653				
Performansım değerlendirilirken amaca uygun bir değerlendirme yapıldığını düşünüyorum.						,710				

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

Açıklanan toplam varyans %76'dır.

Tablo 6.6'da görüldüğü gibi İKY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeği beklentiye uygun olarak 10 faktöre ayrılmıştır. Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya 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 son şekli verilmiş ve müteakip analizler buna göre yapılmıştır.

6.2.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Alt Ölçeklerine İlişkin Bulgular

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

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

Maddeler	Faktörler			
	Duygu- sal	Devam	Norma- tif	İş Tatmini
Şu an bu kurumda kalmam bir istek olduğu 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			
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda, neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum .	,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 bağ 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 ayrılısam suçluluk hissederdim.			,684	
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			,621	
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.			,566	
İşim tatmin edicidir.				,502
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.				,520
Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.				,858
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.				,846
Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.				,530

Açıklanan toplam varyans %57’dir.

6.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından Tablo 6.8’de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkarak Tablo 6.8’de ($P < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen tüm sonuçların doğrudan veya dolaylı bir ilişkiye işaret ettikleri söylenebilir. Çalışma kapsamında uygulanmış olan toplam 14 değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 6.8’de yer almaktadır.

Tablo 6.8: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

S.No.	Değişken	Ort.	S.S.	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Duygusal Bağlılık	4,08	,80	0,75													
2	Devam Bağlılığı	3,70	,93	0,80	,330												
3	Normatif Bağlılık	3,73	,87	0,69	,478	,433											
4	İş Tatmini	4,09	,78	0,77	,462	,307	,396										
5	İş Analizi ve Tasarımı	3,61	,93	0,79	,478	,276	,379	,561									
6	İK Planlama	3,33	,99	*	,344	,240	,339	,425	,560								
7	İK Bilgi Sistemi	3,45	1,03	0,85	,380	,180	,359	,513	,575	,513							
8	Seçme ve İşe Alma	3,07	,98	0,62	,351	,172	,277	,367	,469	,485	,569						
9	Eğitim, Yetiştirme	3,43	1,07	0,59	,297	,163	,278	,433	,527	,410	,498	,432					
10	Ödül/Ceza, Personel Değ.	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	İletişim ve İş İlişkileri	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 Bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir. Diğer tüm korelasyon katsayıları %1 düzeyinde anlamlıdır.

* Değişken iki soruyla ölçüldüğü için Cronbach alfa değeri hesaplanmamıştır.

Tablo 6.8'deki bulgulardan işgören güçlendirmeye yönelik algı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir korelasyon olmadığı, diğer tüm değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Karar verme sürecinde görüşleri alınan, arkadaşları ve amirlerinin yeteneklerine güvendiklerini hisseden, güçlendirme algısı yüksek işgörenlerin tercih edilmeyen bir bağlılık türü olan devam bağlılığı (maddi zorunluluk nedeniyle örgüte bağlılık) düzeylerinin yüksek çıkmaması beklenen bir durumdur ve Jha'nın 2011 yılında yaptığı araştırmasında test edilen hipotezlerden biridir (Jha, 2011: 59). Demircan da 2003 yılında yaptığı çalışmasında güçlendirme algılarından "seçim" alt boyutunun devam bağlılığı üzerinde negatif etkisi olduğunu bulmuştur (Demircan, 2003: 91). Bu konu ilerleyen bölümlerde regresyon analizleri sonuçları çerçevesinde ayrıca tartışılmıştır.

Tablo 6.3'e bakıldığında çalışanların %28'inin ilköğretim, % 32,3'ünün lise (ortaöğretim) mezunu olduğu anlaşılmaktadır (toplam % 60,3). Devam bağlılığı ile güçlendirme dışındaki diğer değişkenler arasında düşük olmakla birlikte anlamlı korelasyon olması örneklemin bu demografik özelliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira duygusal bağlılığı yüksek personelden nitelikli iş gücünün devam bağlılığı düşükken yükseköğretim mezunu olmayan nispeten daha az vasıflı iş gücünün devam bağlılığının yüksek olması literatüre uygundur.

6.4. T-Testi, Varyans Analizi ve Araştırma Sorularının Yanıtlanması

Araştırma sorularından 1-8 arası, bağımsız iki grubun aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına ilişkindir. Bu soruların çözümünde bağımsız grup t-testinden istifade edilmiştir. 9-12 arası soruların çözümünde ise 2'den fazla grup söz konusu olduğundan ANOVA kullanılmıştır. Araştırmanın toplam 12 sorusuna ilişkin bulgular ve yanıtlar sırasıyla aşağıdadır:

Tablo 6.9: Statüye Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler

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

Tablo 6.10: Statüler Arasındaki İş 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 değilse			-,560	69,05	,577	-,05622	,10032	-,2563	,14390

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının eşit olmadığı anlaşılır. Varyanslar eşit değilse satırındaki anlamlılık değeri $p=0,577>0,05$ olduğundan;

Yanıt 1: Çalışanların statüleri bakımından iş 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 değilse			-,435	61,00	,665	-,05207	,11965	-,2913	,18717

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının eşit olduğu anlaşılır. 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 Bağlılığı Düzeylerine İlişkin İstatistikler

	Statü	N	X _{ort}	SS
Devam Bağlılığı	Personel	297	3,7750	,89421
	Yönetici	45	3,1544	,94028

Tablo 6.14: Statüler Arasındaki Devam Bağlılığı 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	,036	,849	4,309	340	,000	,62056	,14402	,33728	,90384
Varyanslar eşit değilse			4,152	56,72	,000	,62056	,14946	,32123	,91989

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşılr. Varyanslar eşitse satırındaki anlamlılık değeri $p=0,000<0,01$ olduğundan;

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

Tablo 6.15: Statüye Göre Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler

	Statü	N	X _{ort}	SS
Normatif Bağlılık	Personel	297	3,7024	,85973
	Yönetici	45	3,7046	,84381

Tablo 6.16: Statüler Arasındaki Normatif 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	,003	,956	-,016	340	,987	-,00216	,13720	-,27204	,26771
Varyanslar eşit değilse			-,016	58,714	,987	-,00216	,13532	-,27296	,26864

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşılr. Varyanslar eşitse satırındaki anlamlılık değeri $p=0,987>0,05$ olduğundan;

Yanıt 4: Çalışanların statüleri bakımından normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 6.17: Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin İstatistikler

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

Tablo 6.18: Cinsiyetler Arasındaki İş 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 değilse			-1,467	101,26	,146	-,14011	,09553	-,3296	,04938

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

Yanıt 5: Çalışanların cinsiyetleri bakımından iş 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 değilse			-3,221	87,159	,002	-,35926	,11152	-,5809	-,13760

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin üstünde olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olmadığı anlaşılır. 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 Bağlılığı Düzeylerine İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	X_{ort}	SS
Devam Bağlılığı	Kadın	62	3,8535	,71325
	Erkek	296	3,7065	,95361

Tablo 6.22: Cinsiyetler Arasındaki Devam Bağlılığı 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	4,462	,035	1,148	356	,252	,14700	,12806	-,1048	,39885
Varyanslar eşit değilse			1,384	111,984	,169	,14700	,10620	-,0634	,35741

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin altında olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olduğu anlaşılr. Varyanslar eşit değilse satırındaki anlamlılık değeri $p=0,169>0,05$ olduğundan;

Yanıt 7: Çalışanların cinsiyetleri bakımından devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 6.23: Cinsiyete Göre Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin İstatistikler

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

Tablo 6.24: Cinsiyetler Arasındaki Normatif 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	7,700	,006	-,918	356	,359	-,11075	,12060	-,3479	,12644
Varyanslar eşit değilse			-1,117	113,461	,267	-,11075	,09918	-,3072	,08575

Yukarıdaki tabloda Levene Testi anlamlılık düzeyi 0,05 kritik değerinin altında olduğu için iki grubun varyanslarının farklı olduğu anlaşılr. Varyanslar eşit değilse satırındaki anlamlılık değeri $p=0,267>0,05$ olduğundan;

Yanıt 8: Çalışanların cinsiyetleri bakımından normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 6.25: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki İş Tatmini Farkı İstatistikleri

Eğt. Dur. Grubu	N	X _{ort}	SS	Std. Hata	X _{ort} İçin %95 Gv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	st Sınır		
İlköğ.	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: Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi

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

Tablo 6.27: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki İş Tatmini Farkı İçin ANOVA

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

Tablo 6.28: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki İş Tatmini Farkının Belirlenmesine Yönelik oklu Karşılaştırma

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) Eğt. Dur.	(J) Eğt. Dur.	X _{ort} Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X _{ort} İçin %95 Gv.Ara.	
						Alt Sınır	st Sınır
Scheffe	İlköğ.	Lise	,27560(*)	,10385	,031	,0203	,5309
		Üniv.	,29780(*)	,09924	,012	,0538	,5418
	Lise	İlköğ.	-,27560(*)	,10385	,031	-,5309	-,0203
		Üniv.	,02220	,09529	,973	-,2121	,2565
	Üniv.	İlköğ.	-,29780(*)	,09924	,012	-,5418	-,0538
		Lise	-,02220	,09529	,973	-,2565	,2121

* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.25 ve 6.26 incelendiğinde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının eğit olduğu, Tablo 6.27 incelendiğinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu, Tablo 6.28 incelendiğinde ise ilköğretim mezunlarının iş tatmini düzeylerinin lise ve niversite mezunlarından yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yanıt 9: Çalışanların eğitim durumları bakımından iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).

Tablo 6.29: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkı İstatistikleri

Eğt. Dur. Grubu	N	X_{ort}	SS	Std. Hata	X_{ort} İçin %95 Gv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	st Sınır		
İlköğ.	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: Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anl.
,089	2	347	,915

Tablo 6.31: Eğt.Dur. Grupları Arası Duygusal Bağlılık Farkı İçin ANOVA

	X^2 Topl.	sd	X^2	F	Anl.
Gruplar Arası	10,664	2	5,332	8,672	,000
Grup İçi	213,367	347	,615		
Toplam	224,031	349			

Tablo 6.32: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Duygusal Bağlılık Farkının Belirlenmesine Yönelik oklu Karşılaştırma

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) Eğt. Dur.	(J) Eğt. Dur.	X_{ort} Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X_{ort} İçin %95 Gv.Ara.	
						Alt Sınır	st Sınır
Scheffe	İlköğ.	Lise	,29469(*)	,10824	,026	,0286	,5608
		Üniv.	,42777(*)	,10343	,000	,1735	,6820
	Lise	İlköğ.	-,29469(*)	,10824	,026	-,5608	-,0286
		Üniv.	,13308	,09932	,408	-,1111	,3773
	Üniv.	İlköğ.	-,42777(*)	,10343	,000	-,6820	-,1735
		Lise	-,13308	,09932	,408	-,3773	,1111

* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.29 ve 6.30 incelendiğinde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının eşit olduğu, Tablo 6.31 incelendiğinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu, Tablo 6.32 incelendiğinde ise ilköğretim mezunlarının duygusal bağlılık düzeylerinin lise ve niversite mezunlarından yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yanıt 10: Çalışanların eğitim durumları bakımından duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$).

Tablo 6.33: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Devam Bağlılığı Farkı İstatistikleri

Eğt. Dur. Grubu	N	X _{ort}	SS	Std. Hata	X _{ort} İçin %95 Gv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	st Sınır		
İlköğ.	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: Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anl.
,206	2	347	,814

Tablo 6.35: Eğt.Dur. Grupları Arası Devam Bağlılığı Farkı İçin ANOVA

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

Tablo 6.36: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Devam Bağlılığı Farkının Belirlenmesine Yönelik oklu Karşılaştıırma

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) Eğt. Dur.	(J) Eğt. Dur.	Xort Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	Xort İçin %95 Gv.Ara.	
						Alt Sınır	st Sınır
Scheffe	İlköğ.	Lise	,19815	,12425	,282	-,1073	,5036
		Üniv.	,59870(*)	,11873	,000	,3068	,8906
	Lise	İlköğ.	-,19815	,12425	,282	-,5036	,1073
		Üniv.	,40055(*)	,11402	,002	,1203	,6808
	Üniv.	İlköğ.	-,59870(*)	,11873	,000	-,8906	-,3068
		Lise	-,40055(*)	,11402	,002	-,6808	-,1203

* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.33 ve 6.34 incelendiğinde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının eğit olduğu, Tablo 6.35 incelendiğinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu, Tablo 6.36 incelendiğinde ise niversite mezunlarının devam bağlılığı düzeylerinin lise ve ilköğretim mezunlarından düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Ceylan ve Demircan'ın 2002 yılında bilişim sektöründe İstanbül'da faaliyet

gösteren beş farklı firmadan veri toplayarak yapmış oldukları araştırma sonucunu (bkz. sayfa 42) desteklemektedir.

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

Tablo 6.37: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Bağlılık Farkı İstatistikleri

Egt. Dur. Grubu	N	X_{ort}	SS	Std. Hata	X_{ort} İçin %95 Güv.Ara.		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğ.	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: Eğt.Dur. Grupları Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anl.
,622	2	347	,537

Tablo 6.39: Eğt.Dur. Grupları Arası Normatif Bağlılık Farkı İçin ANOVA

	X^2 Topl.	sd	X^2	F	Anl.
Gruplar Arası	17,635	2	8,817	12,594	,000
Grup İçi	242,948	347	,700		
Toplam	260,583	349			

Tablo 6.40: Eğt.Dur. Grupları Arasındaki Normatif Bağlılık Farkının Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma

Uygun Teknik (Farklı N)	(I) Eğt. Dur.	(J) Eğt. Dur.	X_{ort} Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	X_{ort} İçin %95 Güv.Ara.	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Scheffe	İlköğ.	Lise	,33916(*)	,11550	,014	,0552	,6231
		Üniv.	,55366(*)	,11037	,000	,2823	,8250
	Lise	İlköğ.	-,33916(*)	,11550	,014	-,6231	-,0552
		Üniv.	,21450	,10599	,131	-,0461	,4750
	Üniv.	İlköğ.	-,55366(*)	,11037	,000	-,8250	-,2823
		Lise	-,21450	,10599	,131	-,4750	,0461

* %5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.37 ve 6.38 incelendiğinde grupların ortalamalarının farklı ama varyanslarının eşit olduğu, Tablo 6.39 incelendiğinde gruplar arasında anlamlı fark

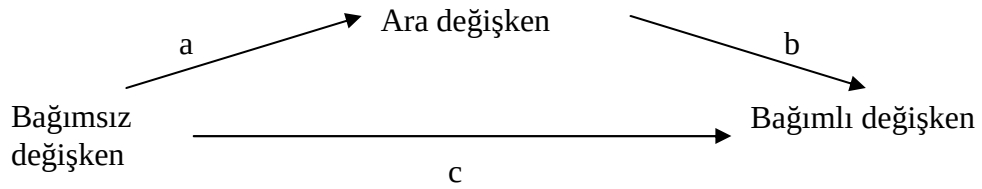
olduğu, Tablo 6.40 incelendiğinde ise ilköğretim mezunlarının normatif bağlılık düzeylerinin lise ve üniversite mezunlarından yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

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

6.5. Hipotezlerinin Test Edilmesi

Baron ve Kenny (1986, s. 1176)'ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir:

- Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
- Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.



Şekil 6.1 Ara Değişken İçeren Bir Araştırma Modelinin Gösterimi (Baron and Kenny, 1986, s.1176; Akt. Demircan, 2003, s:84).

Ara değişken içeren bir model en basit anlamda yukarıda, Şekil 6.1'deki gibi ifade edilir ve bir ara değişkenin varlığı da şu koşullarda sağlanır:

- Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalı.

Bu durumda en güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişkenler de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalmasıyla diğer bir ifade ile “c” okunun ortadan kalmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda “tam ara değişken” terimi kullanılır. Eğer “c” oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalırsa, ara değişken

etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da “kısmi ara değişken” terimi kullanılır (Baron and Kenny, 1986, s.1176).

Baron ve Kenny (1986)’ye göre sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan ara değişkenin varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur.

Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)’ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ara değişkenler de modele bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalıyor veya ortadan kalkıyorsa, kısmi veya tam ara değişken etkilerinden söz edilebilir.

Tablo 6.41: Bağımsız, Ara ve Bağımlı Değişkenler

Bağımsız değişkenler	Ara değişkenler	Bağımlı değişkenler
İş analizi ve tasarımı (X ₁) İK planlaması (X ₂) İK bilgi sistemi (X ₃) Eğitim, yetiştirme (X ₄) Performans değ. (X ₅) İşgören güçlendirme (X ₆) İletişim (X ₇) Oryantasyon (X ₈)	İş Tatmini (Y ₁ ,X ₉)	Duygusal bağlılık (Y ₂) Devam bağlılığı (Y ₃) Normatif bağlılık (Y ₄)

Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)’nin literatürde oldukça kabul gören yaklaşımı bu çalışma açısından ele alındığında bağımlı ve bağımsız değişkenler yukarıdaki Tablodaki gibi tanımlanmaktadır. Genel anlamda regresyon modeli $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$ şeklindedir. Değişkenlerin regresyon modelleri içerisindeki ifadeleri Tablo 6.41’de parantez içerisinde verilmiştir.

Baron ve Kenny (1986)’nin öngördüğü üzere hipotezleri test etmek amacı ile oluşturan regresyon modelleri aşağıda sırası ile verilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin ve ara değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modelleri:

İKY uygulamalarına ilişkin tutum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide “**iş tatminin**” ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

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

İKY uygulamalarına ilişkin tutum ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide “**iş tatminin**” ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

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

İKY uygulamalarına ilişkin tutum ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide “**iş tatminin**” ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

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

Bağımsız değişkenler, ara değişken ve bağımlı değişkenler arasında korelasyon olduğu Tablo 6.8’de gösterilmişti. Değişkenler arası korelasyon tablosuna göre Gebze Belediyesi çalışanlarının, personel güçlendirme faaliyetlerine yönelik algıları ile devam bağlılıkları arasında herhangi bir korelasyon olmaması nedeniyle H_{17} ilk aşamada reddedilmiştir.

Diğer hipotezlerin testi için regresyon analizi yapılmıştır. Ancak herhangi bir bağımsız değişken veya bir grup bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişken veya değişkenleri baskılamaması maksadıyla tüm bağımsız değişkenler aşağıda ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutularak bulgular yorumlanmıştır.

Her bir regresyon analizinde, bağımsız değişkenin beta değerlerindeki farkın anlamlılığı ve aracı değişken ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı incelenmiştir. Beta değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyi Sobel testi kullanılarak değerlendirilmiştir (Kenny ve ark. 1998).

Tablo 6.42: H₁ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

* $P < 0,01$

1. Modelde iş analizine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iş 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 bulunduğu için iş analizinin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.43: H₂ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

* $P < 0,01$

1. Modelde İK planlamaya yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak İK 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 bulunduğu için İK planlamanın duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.44: H₃ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde İK bilgi sistemine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak İK 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 bulunduğu için İK bilgi sisteminin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.45: H₄ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde seçme ve işe almaya yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak seçme ve işe 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 bulunduğu için seçme ve işe almanın duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.46: H₅ 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*
	İş Tatmini	,422	,051	,411	8,330	,000*
	R^2	,225				
	F	56,985				
	Anl.	,000				

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

* $P < 0,01$

1. Modelde eğitim ve yetiştirmeye yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak eğitim ve yetiştirmenin duygusal bağlılığa 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 bulunduğu için eğitim ve yetiştirmenin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.47: H₆ Hipotezinin Testi

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	Ödül/ceza, Personel Değerlen.	,292	,038	,364	7,738	,000*
2	Ödül/ceza, Personel Değerlen.	,174	,038	,216	4,556	,000*
	İş Tatmini	,388	,049	,378	7,974	,000*
	R^2	,253				
	F	66,497				
	Anl.	,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 iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ödül/ceza ve personel değerlendirmenin duygusal bağlılığa 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 bulunduğu için ödül/ceza ve personel değerlendirmenin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.48: H₇ 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
	İş Tatmini	,415	,052	,404	8,004	,000
	<i>R</i> ²	,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 iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak personel güçlendirmenin duygusal bağlılığa 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 bulunduğu için personel güçlendirmenin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.49: H₈ 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*
	İş Tatmini	,358	,050	,349	7,187	,000*
	<i>R</i> ²	,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 iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak ücret yönetiminin duygusal bağlılığa 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 bulunduğu için ücret yönetiminin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.50: H₉ Hipotezinin Testi

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	İletişim, İş İlişkileri	,236	,037	,310	6,465	,000*
2	İletişim, İş İlişkileri	,117	,037	,154	3,206	,001*
	İş Tatmini	,414	,049	,403	8,396	,000*
	<i>R²</i>	,234				
	<i>F</i>	59,835				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iletişim, iş ve çalışma 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 bulunduğu için iletişim, iş ve çalışma ilişkilerinin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.51: H₁₀ 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*
	İş Tatmini	,427	,049	,416	8,787	,000*
	<i>R²</i>	,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 iş 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 bulunduğu için staj ve oryantasyonun duygusal bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.52: H₁₁ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

**P*<0,01

1. Modelde iş analizi ve tasarımına yönelik algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iş 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 bulunduğu için iş analizi ve tasarımının devam bağlılığına etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.53: H₁₂ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

**P*<0,01

1. Modelde İK planlamaya yönelik algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak İK 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 bulunduğu için İK planlamanın devam bağlılığına etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.54: H₁₃ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

**P*<0,01

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

Tablo 6.55: H₁₄ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

**P*<0,01

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

Tablo 6.56: H₁₅ 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
	İş Tatmini	,348	,064	,292	5,470	,000*
	<i>R</i> ²	,096				
	<i>F</i>	20,728				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

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

Tablo 6.57: H₁₆ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

* $P < 0,01$

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

Tablo 6.58: H₁₈ 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*
	İş Tatmini	,296	,064	,248	4,645	,000*
	<i>R</i> ²	,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 iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle 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 bulunduğu için ücret yönetiminin devam bağlılığına etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.59: H₁₉ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

**P*<0,01

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

Tablo 6.60: H₂₀ 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**
	İş Tatmini	,326	,061	,273	5,338	,000*
	R^2	,103				
	F	22,541				
	Anl.	,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 iş 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 bulunduğu için staj ve oryantasyonun devam bağlılığına etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.61: H₂₁ Hipotezinin Testi

Model	Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	Beta	t	Anl.
1	İş Analizi, Tasarımı	,353	,043	,379	8,122	,000*
2	İş Analizi, Tasarımı	,214	,051	,229	4,184	,000*
	İş Tatmini	,299	,061	,267	4,872	,000*
	R^2	,193				
	F	46,762				
	Anl.	,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 iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak iş analizi ve tasarımının normatif bağlılığa 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 bulunduğu için iş analizi ve tasarımının normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.62: H₂₂ Hipotezinin Testi

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	İK Planlama	,296	,042	,339	7,138	,000*
2	İK Planlama	,182	,044	,208	4,152	,000*
	İş Tatmini	,344	,056	,307	6,126	,000*
	<i>R</i> ²	,192				
	<i>F</i>	46,607				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde İK planlamaya yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak İK planlamanın normatif bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi $z = 5.11$ ($P < 0.01$) değeri anlamlı bulunduğu için İK planlamanın normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.63: H₂₃ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde İK bilgi sistemine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak İK bilgi sisteminin normatif bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi $z = 4.94$ ($P < 0.01$) değeri anlamlı bulunduğu için İK bilgi sisteminin normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.64: H₂₄ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde seçme ve işe alma süreçlerine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak seçme ve işe almanın normatif bağlılığa 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 bulunduğu için seçme ve işe almanın normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.65: H₂₅ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine yönelik algı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı iken, 2. Modelde iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak eğitim ve yetiştirmenin normatif bağlılığa etkisine ilişkin anlamlılık düzeyi değişmemiştir. Bu nedenle ara değişken etkisinin anlaşılabilmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi $z = 5.46$ ($P < 0.01$) değeri anlamlı bulunduğu için eğitim ve yetiştirmenin normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.66: H₂₆ Hipotezinin Testi

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

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**P*<0,01

1. Modelde ödül/ceza ve personel değerlendirmeye 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 bağlılığa 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 bulunduğu için ödül/ceza ve personel değerlendirmenin normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.67: H₂₇ 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>
	İş Tatmini	,403	,059	,360	6,848	,000*
	<i>R</i> ²	,161				
	<i>F</i>	37,630				
	<i>Anl.</i>	,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**P*<0,01

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

Tablo 6.68: H₂₈ 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*
	İş Tatmini	,325	,057	,291	5,745	,000*
	<i>R</i> ²	,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 bağlılığa 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 bulunduğu için ücret yönetiminin normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.69: H₂₉ Hipotezinin Testi

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	İletişim, İş İlişkileri	,246	,040	,296	6,152	,000*
2	İletişim, İş İlişkileri	,140	,041	,168	3,390	,001*
	İş Tatmini	,370	,056	,330	6,662	,000*
	<i>R</i> ²	,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 bağlılığa 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 bulunduğu için iletişim, iş ve çalışma ilişkilerinin normatif bağlılığa etkisinde iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi vardır.

Tablo 6.70: H₃₀ 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*
	İş Tatmini	,381	,055	,340	6,957	,000*
	<i>R</i> ²	,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 iş tatmini değişkeninin analize girmesiyle birlikte beta değeri azalmış ancak staj ve oryantasyonun normatif bağlılığa 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 bulunduğu için staj ve oryantasyonun normatif bağlılığa etkisinde iş 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 KİSMİ, 6 tanesi TAM etkidir. İş tatmini İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde aracı görevi görmektedir. Igbaria ve Guimaraes (1993)'ün araştırma sonuçları da iş tatminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma 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: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

HİPOTEZ	KABUL DURUMU	ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ
H ₁ İş tatmini çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₂ İş tatmini çalışanların İK planlamasına yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₃ İş tatmini çalışanların İK bilgi sistemine yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₄ İş tatmini çalışanların seçme ve işe almaya yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₅ İş tatmini çalışanların eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₆ İş tatmini çalışanların performans değerlendirmesine yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₇ İş tatmini çalışanların işgören güçlendirmeye yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₈ İş tatmini çalışanların ücret yönetimine yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₉ İş tatmini çalışanların iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₁₀ İş tatmini çalışanların staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları ile duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₁₁ İş tatmini çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₁₂ İş tatmini çalışanların İK planlamasına yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ
H ₁₃ İş tatmini çalışanların İK bilgi sistemine yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	TAM
H ₁₄ İş tatmini çalışanların seçme ve işe almaya yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	TAM
H ₁₅ İş tatmini çalışanların eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	TAM
H ₁₆ İş tatmini çalışanların performans değerlendirmesine yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	TAM
H ₁₇ İş tatmini çalışanların işgören güçlendirmeye yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	-
H ₁₈ İş tatmini çalışanların ücret yönetimine yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KİSMİ

HİPOTEZ	KABUL DURUMU	ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ
H ₁₉ İş tatmini çalışanların iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	TAM
H ₂₀ İş tatmini çalışanların staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları ile devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₁ İş tatmini çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₂ İş tatmini çalışanların İK planlamasına yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₃ İş tatmini çalışanların İK bilgi sistemine yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₄ İş tatmini çalışanların seçme ve işe almaya yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₅ İş tatmini çalışanların eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₆ İş tatmini çalışanların performans değerlendirmesine yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₇ İş tatmini çalışanların işgören güçlendirmeye yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	TAM
H ₂₈ İş tatmini çalışanların ücret yönetimine yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₂₉ İş tatmini çalışanların iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ
H ₃₀ İş tatmini çalışanların staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları ile normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	KISMİ

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye’de 1983-2008 yılları arasındaki 25 yıllık dönemde İKY 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, 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 değişmekte ve artmaktadır. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri çalıştırdığı insan kaynağının niteliğine bağlıdır (Torba, 2000).

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı kurumsal performansı etkileyen iki önemli kriterdir (Karadal, 2008, s.176). Günümüz organizasyonları performansı ve verimliliği artırma arayışında kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına özel önem vermelidirler (Karadal, 2008, s.180).

Bu araştırmayla 2014 yılı itibarıyla 300 binin üzerinde nüfusu 500’den fazla personeli olan Gebze Belediyesi çalışanlarının belediyenin İKY uygulamalarına yönelik algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmış, çoklu regresyon analizleri kullanılarak iş tatminin İKY uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ara değişken rolü irdelenmiştir.

Araştırmamızın ortalamalara yönelik bulguları genel itibarıyla literatürü destekler niteliktedir. Ancak eğitim durumu ile iş tatmini arasında literatürde farklı bulgulara rastlamak mümkündür. Örneğin Çarıkçı (2000) Göller Bölgesindeki çeşitli süpermarketlerde görevli 140 kişilik bir örneklem üzerinde yaptığı "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler" başlıklı araştırmasında ilköğretim mezunu çalışanların iş tatminlerinin "işle ilgili beklentilerinin büyük ölçüde karşılanıyor olması nedeniyle" ortaöğretim ve yükseköğretim mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Budak (1999)'a göre ise eğitim düzeyinin yükselmesi çalışanın dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca birden fazla işle ve personelle ilgilenmek durumunda kalma çalışanı 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 yardım etmekte, böylelikle iş doyumunu artırıcı etki yapmaktadır (Dil, 2005: 66).

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

"Eğitim durumları bakımından ilköğretim mezunlarının iş tatmini düzeyleri lise ve üniversite mezunlarındakinden yüksektir." şeklindeki araştırma bulgumuz Çarıkçı'nın bulgusuyla benzerdir. Her iki araştırmanın örnekleminin (süpermarket çalışanları ve belediye çalışanları) eğitim düzeyi bakımından genel yapısı ile Oshagbemi'ninkinden (üniversite öğretim elemanları) farklı oluşu farklı sonuçların çıkmasına neden olmuş görünmektedir. Eğitim durumunun iş tatminine etkisi başka değişkenlerin bu ilişkiye etkisine oldukça açık olduğundan literatürde ikisi arasında ilişki bulunamadığına dair araştırma 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!

Değişkenler arası korelasyon değerlerine ilişkin bulgular belediyelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel tarafından olumlu algılanmasının, diğer bir deyişle bu uygulamaların idarece önemsenmesinin; adil, tutarlı ve bilimsel kriterlere göre yapılmasının personelin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırdığını göstermektedir. Tüm bağımsız değişkenler birlikte regresyon analizine alındığında bu uygulamalardan iş analizi ve tasarımı, İK bilgi sistemi, personel güçlendirme ve ücret yönetiminin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

İş analizi, "bir organizasyonda işlerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri, görev ve bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir" (Mondy ve Noe, 2005: 86). İş tasarımı ise herhangi bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların örgütsel verimliliği sağlamak amacıyla organize edilmesidir. Örgütte çalışanların aynı işi sürekli yapmaları nedeniyle bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir. "Monotonluk" olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için alınması gereken başlıca önlemler iş genişletme (yatay iş yükleme), iş değiştirme (rotasyon), iş zenginleştirme (dikey iş yükleme) özerk iş takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri olarak sıralanabilir.

İş analizlerinin iyi yapılmaması, neyi kimin yapacağını, görev tanımlarının net olmaması, hızla değişen çevreye rağmen iş tasarımı tekniklerinin işe koşulmaması, işlerin eski usulle hep aynı şekilde ve aynı kişilerce yapılmaya devam edilmesi çalışanların motivasyonun bozulmasına ve iş tatminsizliğine yol açar. Tatminsizliğin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama, işten kaybolma (işe gelmeme, devamsızlık, rapor) vb. olarak görülür.

Rogerson (2008) İngiltere’de özel sektörde yaptığı bir araştırmada işgörenlerin yaklaşık %30’unun yaptıkları işten tatmin olmadıklarını, öyle ki çocuklarının kendi yaptıkları işi yapmasını istemediklerini tespit etmiştir. İş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin motive ve mutlu olmasına çalışmak mevcut zorlu rekabet ortamında firmaların en kritik mücadele alanlarından biri olacaktır. Bu maksatla işgörenlerle kurulan iletişimin dürüst ve kişisel olduğundan emin olunmalı, kendilerinden ne beklendiği ve terfi etmek için ne yapmaları gerektiği açık ve net olarak duyurulmalı, tüm işgörelere mesleki gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eğitim imkanları tesis edilmeli ve son olarak ara kademe yöneticilerin

işgörenlerin iş tatmini seviyesini düzenli olarak ölçmesi ve herhangi bir problem sahasını, büyümeden, anında tespit etmesi sağlanmalıdır (Rogerson, 2008, s.72). İyi yönetici, takımındaki bir üye artık motive değilse 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) oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, çalışanlar ve işlere ilişkin bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, ileride personele ilişkin kararlar almak üzere veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızla akışını sağlarken bunların geçerliliğini ve güvenilirliğini 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 kullanılabilmektedir. 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 iç müşteri 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, eşit işe eşit ücret verilmesinin ve maaş, ikramiye, prim gibi gelirlerin çalışanların zorunlu ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olmasının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı şeklindedir.

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

uygulamalar ile biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla, bireyleri “güçsüzlüğe” götüren şartların ortadan kaldırılması ve çalışanın kendine yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Erdoğan, 1999: 341). Conger ve Kanungo (1988)’ya göre güçlendirme "etkin bilgi sağlamayı engelleyen örgüt faaliyetleri ve biçimsel olmayan tekniklerin uzaklaştırılması suretiyle işgörenlerin 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. (Demircan, 2003: 20).

Güçlendirme kavramı motivasyon, yönetime katılma ve yetki devri kavramlarının bir uzantısıdır. Güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor oluşudur. Güçlendirme, işi yapan işgörenin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, başka bir ifadeyle işi sahiplenmesini, işin sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir (Kitapçı vd., 2002: 218). Kurumların bu yönde yapacakları tüm düzenlemeler çalışanların iş tatminini arttıracaktır.

Regresyon analizine ilişkin sonuçların en dikkat çekici olanı insan kaynakları bilgi sistemine, seçme ve işe almaya, kurum içi eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye, ödül/ceza ve performans değerlendirmeye ve iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıların devam bağlılığına etkisinin tamamen iş tatmini üzerinden oluşudur. Bu yeni bir bulgudur. İş tatmininin söz konusu olmadığı durumlarda, bu İKY uygulamalarının iyi olması devam bağlılığını hiç artırmamaktadır. Benzer şekilde işgören güçlendirmeye yönelik algının normatif bağlılığa etkisi de tamamen iş tatmini üzerindendir. Yani iş tatmininin söz konusu olmadığı durumlarda, işgören güçlendirmenin iyi olması normatif bağlılığı hiç artırmamaktadır.

Bir diğer önemli bulgu da "güçlendirme uygulamasına yönelik algı" arttıkça devam bağlılığının düştüğü şeklindedir. Literatürde bu konuda farklı örneklem profillerine ilişkin farklı bulgular mevcuttur. Örneğin Demircan (2003) devam bağlılığı üzerinde güçlendirme algılarından "anlam" ve "yetenek" in pozitif, "seçim" in ise negatif yönde etkili olduğunu ve "etki" boyutuna ilişkin anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiş olmasına karşın; Jha (2011) iki kavramın da anlamları ve doğaları gereği

negatif anlamlı ilişki içinde olmaları gerektiği ve güçlendirme arttıkça devam bağlılığının düşeceği şeklindeki hipotezini destekler bulgulara ulaşamamış, güçlendirme algılarından yukarıda bahsedilen dördünün de devam bağlılığı ile anlamlı ilişki içinde olmadıkları sonucuna varmıştır. Çalışmamızda ulaştığımız sonuç Jha'nın hipotezini doğrulamıştır.

8. ÖNERİLER

Yukarıdaki bulgu ve sonuçlardan hareketle özelde belediye, genelde tüm kamu yöneticilerine İKY uygulamaları ile ilgili şunlar önerilmektedir:

1. "Öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü" tespitinden hareketle özellikle yükseköğrenim görmüş çalışanlar için iş genişletme (yatay iş yüklemesi), iş değiştirme (rotasyon), iş zenginleştirme (dikey iş yüklemesi) özerk iş takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri işe koşulmalıdır. Ghazzawi (2008)'ye göre yatay ve dikey iş yükleme, ilerleme şansı sunması nedeniyle çalışanların iş tatminsizliğini azaltmaya yardımcı olur. Çok önemli bir diğer nokta da, yönetim çalışanlar 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 işgörenlerce farklı yöntemlerle yaptırılmaya çalışılmalıdır. Bu maksatla personel ve yönetici görüşleri de alınarak birim içi veya birimler arası personel ve iş değişiklikleri 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 oluşturmak ve idame ettirmek maksadıyla İKY uygulamalarından iş analizi/tasarımına ve personeli güçlendirmeye (yaptıkları işleri anlamlı bulmalarını, işin gerektirdiği nitelikleri taşımalarını, inisiyatif kullanabilmelerini, karar süreçlerine katkıda bulunabilmelerini, kısaca işi içtenlikle sahiplenmelerini sağlama) özen gösterilmeli; tabiatıyla maaş, prim, ikramiye, promosyon, ödül vb. mümkün olduğunca adil, aynı zamanda zorunlu ve sosyal ihtiyaçları karşılayacak mahiyette olmalıdır.

5. Hizmet işletmelerinde kaliteyi etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunların başında iş tatmini ve örgütsel bağlılık gelmektedir. Pek çok kamu kurumunda olduğu gibi belediyelerde de mutsuz ve tatminsiz çalışanlar, niteliksiz hizmet üretmekte, bu durumdan büyük oranda hizmetin muhatabı olan vatandaş olumsuz etkilenmektedir. Belediyelerin halka daha iyi hizmet verebilmesi için öncelikle İKY uygulamalarına önem vermesi, çalışanlarında bu konuda pozitif bir algı ve çalıştığı kuruma karşı içten bir aidiyet duygusu oluşturması gerekmektedir. Zira işgören memnuniyeti hizmet sektöründe üretim vb. diğer sektörlerden daha fazla işletme başarısına etki eder.

6. Son olarak İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı sağlamasında iş tatmininin KISMEN veya TAM olarak anahtar fonksiyonunun olduğu unutulmamalı; haftada yaklaşık 40-45 saatini işinin başında geçiren kamu çalışanlarının bu süre zarfında iş tatminsizliği değil, iş tatmini duygusu yaşamaları sağlanmalıdır. Bu konuda her yıl anketler yapılarak problem sahaları (Herhangi bir konu, herhangi bir alt birim/şube/daire veya personelini bezdiren başarısız bir yönetici dikkat çekebilir.) belirlenmeli ve bu problemlerin çözülmesi için çaba sarf edilmeli, tekrarlanmaması için önlem alınmalıdır.

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında yapılan araştırma sayısı hızla artmaktadır. Örneklem gruplarına bağlı olarak farklı bulgulara ulaşılma ile birlikte temelde İKY uygulamalarına önem verilmesinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı (doğrudan/dolaylı) artırdığı, bu durumun da hizmet kalitesine yansıdığı görülmektedir. Dolayısıyla çeşitli kamu kurumları (silahlı kuvvetler, polis teşkilatı, sivil kamu kurum ve kuruluşları)nda yapılacak araştırmalar literatüre ciddi katkı sağlayacaktır.

Gelecekteki araştırmalarda bu araştırmadaki İKY uygulamalarında çıkarma ve eklemeler yapılabilir; işgören güçlendirmeye yönelik algı anlam, yetenek, seçim ve etki alt boyutlarıyla yoklanabilir ve literatüre göre çeşitli değişkenlerle örgütsel bağlılık türleri arasında tespit edilmiş olan anlamlı ilişkiler üzerinde düzenleyici/ılımlatıcı etkiler irdelenebilir. Meyer ve Allen (1997)'a göre çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörler yalnızca İKY uygulamalarından ibaret değildir (Zaitouni vd. 2011: 109). Ayrıca bu tür bir çalışmanın mümkün

olduğu takdirde yapılandırılmış veya yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerle desteklenmesinin özellikle sonuçların yorumlanmasında araştırmacıya katkısı olacaktır.

Bu çalışma 2010 yılı Ocak ayında Gebze Belediyesinde çalışan 523 kişi ile sınırlıdır. Bir diğer sınırlılık olarak, araştırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional study) gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Bu tür araştırmalarda işgörenlerin tutumlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Örneğin, örgüte henüz yeni katılmış bir işgörenin İKY uygulamalarının etkinliğini tam olarak değerlendirebilmesi pek mümkün değildir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde mevcut olan ekonomik koşullar (işsizlik oranı, küresel kriz vb.) deneklerin alternatif iş imkânlarını kısıtladığından, devam bağlılıklarını arttırmış olabilir. Ayrıca araştırmaya dahil edilen deneklerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Sonuçların yorumlanmasında bu yanlılığın da dikkate alınması gerekir.

Ayrıca bağlılık çok boyutlu bir yapıdır ve her bir bileşen (bağlılık türü) belli bir davranış eğilimi üzerinde birbirinden bağımsız etki gösterir. Bir bağlılık türünün bir değişkenle olan korelasyonu üzerinde diğer bir bağlılık türünün düzenleyici etkisi olabilir (Meyer vd., 2002: 21).

KAYNAKLAR

1. Akıncı A. (2000), "Dev Bir Araştırma" 03.09.2000 tarihli Milliyet Gazetesi, İş Yaşamı, Sayfa 14.
2. Aktaş R., Aktaş A. (1991), "Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerinde Etkisi", Verimlilik Dergisi, No:2, s. 73-108.
3. Aldemir C., Ataol A., Budak G. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi 4.baskı, Barış Yayınları, İzmir.
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., Baş T. (2002), Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş 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 İ., Büyükbeşe T. (2004), Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi (7) 1-30.
8. Balay R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
9. Balcı A, (1985), Eğitim Yöneticisinin İş 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 İ. (2002), Performans Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
12. Başaran İ. E. (1982), Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara.
13. Başaran İ. E. (1991), Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.
14. Bayrak Kök S. (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, s. 291-317.
15. Benligiray S. (2009), "Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Türkiye’de Yönetim-Örgüt Alanının Gelişimi Özel Sayısı, C: 4, S: 2, s. 167-197.
16. Biber L. (2006), İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.
17. Bilgiç R. (1998), The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, Journal of Psychology. 132/5, s. 549-558.
18. Bilgin N., Ergun E., Aydın H.İ. (2005), Tarımsal Kooperatiflerde Etik ve Güvenin Ortakların Performansı Üzerindeki Etkileri, Kooperatifçilik, Nisan - Mayıs - Haziran, sayı: 148, sayfa: 66 - 86.
19. Bingöl D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 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), "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:1.

22. Ceylan A, (1998), Örgütsel Davranışın 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), Aarieties 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), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
28. Çarıkçı İ. H. (2000), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler - Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.5, S.2, s. 155-168.
29. Çekmecelioğlu H. G., Günsel A. (2011), Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, No 1, s:33-43.
30. Çelik S. (1999), İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
31. Çelik V. (1990), İş Doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Elazığ.
32. Çetinkanat C. (2000), Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.

33. Demircan N. (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
34. Demirel Y. (2009), Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 s.115-132.
35. Deniz Y. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
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), İKY’nde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
38. Durna U., Eren V. (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) s.211.
39. Elçi M. (2005), Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
40. Elçi M. E. (2003), Etik İklimin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.
41. Erdoğan İ. (1991), İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

42. Erdoğmuş N. (1999), “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi”, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, No: 296, Ankara 1999, s. 333-344.
43. Ergenç A. (1982), İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II, Ankara: TODAİE Yayınları.
44. Erkan A. (2000), İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Doyumunun Motivasyon Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
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), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, Sayı 15, Ekim, 2008.
47. Gürbüz S. (2011), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011 15 (20) s:397-418.
48. Gürbüz S., Bekmezci M. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme 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), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri, Yayınlanmamış 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 Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı 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. Işıkhani V. (1996), "Toplumsal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu", *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 1, s. 117-130.
55. İpçioğlu İ., Uysal G. (2009), "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz", *İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), s. 131-148.
56. İrban H. (2004), *Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim 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 Press.
59. Kalenderoğlu F. N. (2007), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
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), Araştırmalarda Rapor Hazırlama, 6. Baskı, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti., Tekışık Matbaası, Ankara.
62. Karasu Y. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
63. Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul.
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, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa Etkisi”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:2.
66. Kitapçı H., Sezen B., Memiş M. (2002), Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kariyer Süreci Örneği, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.16, No:5-6.
67. Küçükköseleci E. (2009), Teknolojik Gelişmelerin İKY Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
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 Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari 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. Muştı M. (1996), Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Tatmini, Yayımlanmamış 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), *Çalışma Yaşamında 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. Öge S. (2004), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir.
87. Öktem M. K. (1992), Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi, *Amme İdaresi 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), AİBÜ ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerinde Öğretim Elemanlarının İş Tatmini, *Yayımlanmamış Doçentlik Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Bolu.
90. Palmer M. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul.
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. Sabuncuoğlu 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 İş Tatmini ve Moral, TODAİE Dergisi, 3-48, Ankara.
96. Serbest M. P. (2005), Herkes İçin 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), İş Tatmini. Milli Prodüktivite Merkezi Anahtar Dergisi, Sayı:106, Ankara.
99. Solan E. S. (2000), Çalışanların İş Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Etmenleri ve Banka Çalışanları Üzerinde Ölçülmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
100. Tok T. N. (2004), İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
101. Torba M. (2000), Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bir Model Önerisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
102. Usta R. (2009), İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi

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

- 103.Uyguş N., Çımrın D. (2004), DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten 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 Örgüte Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 106.Yılmaz N. (1996), Hava Teknik Okullar Komutanlığındaki Okul Yöneticilerinin İş 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.

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Ankara’da doğmuştur. 1995 yılında Deniz Lisesi Komutanlığından mezun olmuş; 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 Duyuşsal Nitelikler Ölçeğinin Geliştirmesi 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/İSTANBUL) Dekanlık Planlama Araştırma ve Program Geliştirme Şube 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 Şube Müdürlüğünde, 2005-2010 yılları arasında Deniz Lisesi Komutanlığı (Heybeliada/İSTANBUL) Öğretim Başkanlığı Plan Program Şube 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/İSTANBUL)’nda görev yapmakta ve 2012 yılı Eylül ayından itibaren binbaşı rütbesiyle "Eğitim Yardımcı Malzeme ve Doküman Şube Müdürü" görevini deruhte etmektedir.

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

eğitcilerin eğitcisi ve ulusal hakemdir. Satranç sporcusu ve antrenörü olarak katılmış olduğu çeşitli turnuvalarda 50’den fazla derece elde etmiştir.

Evli ve iki kız çocuğu (zg, Yıldız Naz) babasıdır. İyi derecede İngilizce bilmektedir (Mayıs 2008 Kamu Personeli Dil Sınavı: 81, Temmuz 2013 American Language Course Placement Test: 92).

EK



İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞANLARIN BAĞLILIĞINA ETKİSİ ANKET FORMU



Sayın Katılımcı,

İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ve çalışanların bağlılığına etkisi konulu bir araştırma yapmaktayız. Anket şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler yeni araştırmalarımıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler yalnızca akademik çalışmalarda kullanılacaktır. Değerli katkılarınızı bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Hakan Kitapçı
GYTE İşletme Fakültesi

Özgür Can Kaygısız

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

Cinsiyetiniz : a)Kadın b)Erkek
Yaşınız : a)25 ve altı b)26-35 c)36-45 d)46 ve üstü
Eğt.Durumu : a)İlköğretim b)Lise c)Üniversite / Lisansüstü
Statünüz : a)Personel b)Yönetici (Müd.Yrd., Şef, Ekip Sor.)
Kaç Yıldır Bu Belediyede Çalışıyorsunuz: yıl ay
Çalıştığınız Bölüm :
Belediyedeki Göreviniz :

1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2.	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	~~Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.~~	1	2	3	4	5
4.	~~Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.~~	1	2	3	4	5
5.	Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6.	~~Kurumuma güçlü bir “ait olma” duygusu hissetmiyorum.~~	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım kurumda dışarıda gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8.	~~İstesem bile şu an bu kurumdaki ayrılma benim için çok zor olurdu.~~	1	2	3	4	5
9.	Şu an kurumdaki ayrılma istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
10.	Şu an bu kurumda kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5

11.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma 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
13.	~~Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda, neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.~~	1	2	3	4	5
14.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük özveri gerektirmesidir, çünkü başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	1	2	3	4	5
15.	~~Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.~~	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 ayrılısam 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 çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20.	~~Kurumuma çok şey borçluyum.~~	1	2	3	4	5
21.	~~İşim tatmin edicidir.~~	1	2	3	4	5
22.	~~İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.~~	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 karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.	1	2	3	4	5
26.	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
27.	İşgören 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
30.	~~İnsan kaynakları planlamaları dönemsel hedeflerimizin gerçekleştirilmesinde etkili oldu.~~	1	2	3	4	5
31.	Çok işin olduğu yerde çok, az işin olduğu yerde az personel çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
32.	İlerde 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 memnunum.	1	2	3	4	5
36.	Mesleki ve kişisel gelişimimi sürdürebilmem için kurslar düzenleniyor.	1	2	3	4	5

37.	Yöneticilerim işimi daha iyi yapmam için beni geliştirici bilgiler veriyorlar.	1	2	3	4	5
38.	Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme imkânlarına sahibim.	1	2	3	4	5
39.	Uygulanan performans değerlendirme yönteminin objektif olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
40.	Performansımın değerlendirilmesi amaca uygun bir şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
41.	~~Mevcut performans değerlendirme sistemini önemsiyorum.~~	1	2	3	4	5
42.	~~Sendika ile kurulan ilişkiler sonucunda temel hak ve gereksinimlerimiz gözetiliyor.~~	1	2	3	4	5
43.	Birimimdeki karar verme sürecinde benim de görüşlerim alınır.	1	2	3	4	5
44.	Çalışma arkadaşlarım ve amirlerimin, yeteneklerime güvendiklerini hissediyorum.	1	2	3	4	5
45.	İnsan kaynakları yönetimi tarafından iş yerindeki sorunların nedenleri araştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
46.	İnsan kaynakları yönetimi işe yansıyan sorunlarımın çözülmesi için olanak sağlıyor.	1	2	3	4	5
47.	İKY uygulamalarındaki gelişmelerden toplantı, duyuru vb. aracılığıyla bilgileniyorum.	1	2	3	4	5
48.	İşe yeni başlayan elemanlar kısa bir süre sonra işi yürütebilecek düzeye geliyorlar.	1	2	3	4	5
49.	Stajyerlerin staj süreleri etkin bir şekilde değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
50.	İşe yeni başlayanlara kurumumuz tanıtılmakta, uyum eğitimi verilmektedir.	1	2	3	4	5
51.	~~İş yerinin ücretlendirme planı sektördeki benzerlerimiz ve iş yerinin ekonomik koşulları göz önünde bulundurularak hazırlanmaktadır.~~	1	2	3	4	5
52.	Maaşım ve diğer ek ücretler (ikramiye, prim vb.) zorunlu gereksinimlerimi sağlamam ve kişisel ilgi alanlarımı gerçekleştirmem için yeterli olmuyor.	1	2	3	4	5
53.	Kurumumuzda eşit işe eşit ücret verilmektedir.	1	2	3	4	5
54.	~~İşe almalarda objektif kriterlere uyulmadığı kanaatindeyim.~~	1	2	3	4	5
55.	Olası adayların içinden seçilerek işe yeni başlayanların iş için en uygun kişiler olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
56.	Açık (boş) pozisyonlara ilişkin iş ilanları yeterince duyurulmamaktadır.	1	2	3	4	5

Not: Üzeri çizili maddeler (12 adet) faktör analizi neticesinde değerlendirme dışı bırakılmıştır.