T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Kübra Karakaya

100016118

İstanbul, Temmuz 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Kübra Karakaya
ORCID ID: 0000-0002-2286-6580
100016118

Danışman: Doç. Dr. Osman Bayraktar
ORCID ID: 0000-0003-2502-3578

İstanbul, Temmuz 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Kübra Karakaya'nın İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **23.06.2020** tarih ve **2020-510/02** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	ÜNİVERSİTE
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Osman Bayraktar	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Hüner Şencan	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner	İstanbul Üniversitesi

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Kübra Karakaya'ya aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belirttiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm gibi göstermediğimi, alıntı yapılan kaynaklar listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

Öz

Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin geldiği nokta, nitelikli insan gücünün ve buna bağlı bazı kavramların önemini artırmaktadır. Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkileri, bireysel ve örgütsel performans ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın rolü olmak üzere beş farklı hipotez test edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bireysel performans algısını belirlemek için Yılmaz T. (2012) tarafından geliştirilen Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Bireysel Performans Ölçeği, örgütsel performans algısını belirlemek için Subaşı (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Performans Ölçeği, örgütsel bağlılık algısını ölçmek için ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilerek Akar (2018) tarafından kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma özel sektörde görev alan beyaz yaka çalışan grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ankete 304 kişi katılmıştır. Elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 yazılım programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.00$, $p<0.05$) bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisinde aracılık rolü olduğu saptanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile bireysel performans arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunamamış ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü saptanamamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının kavramsal olarak açıklanması ve bireysel ve örgütsel performansa olan etkilerinin örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilerek tüm özel sektörü kapsaması çalışmanın özgün yanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları, Bireysel Performans, Örgütsel Performans, Örgütsel Bağlılık

Abstract

The current state of globalization and technology increases the importance of qualified workforce and some related concepts. In this study, five different hypotheses were tested on the effects of human resources practices on individual and organizational performance, the role of organizational commitment in the relationship between individual and organizational performance and human resources practices. High Performance Human Resources Management Practices and Perceived Individual Performance Scale developed by Yılmaz T. (2012) was used to determine the perception of the human resources management and individual performance, Organizational Performance Scale developed by Subaşı (2018) was used to determine the organizational performance perception, Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer and used by Akar (2018) was used to measure the perception of organizational commitment. The research was conducted on the white collar employee group working in the private sector. 304 people participated in the online survey. The data obtained were analyzed with IBM SPSS 22.0 software program. As a result of the analysis, a statistically significant ($p=0.00$, $p<0.05$) relationship was found between human resources practices, organizational commitment and organizational performance. It has been determined that organizational commitment has an intermediary role in the relationship between human resources practices and organizational performance. Statistical significance was not found between human resources practices and individual performance and the mediating role of organizational commitment could not be determined. The fact that the conceptual explanation of human resources practices and their effects on individual and organizational performance are associated with organizational commitment and cover the entire private sector is the original aspect of the study.

Key words: Human Resources, Individual Performance, Organizational Performance, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

Öz i
Abstract ii
İçindekiler iii
Tablolar Listesi v
Şekiller Listesi vi

I. GİRİŞ 1
A. SORUNUN TANIMLANMASI 1
B. AMAÇ VE ÖNEM 2
C. KAPSAM VE KISITLAR 2
D. ÖN KABULLER 3

II. KURAMSAL TEMEL 4
A. BİREYSEL PERFORMANS 4
1. Bireysel Performans Kavramının Tanımı 4
2. Bireysel Performans Konusunda Yapılan Araştırmalar 5
B. ÖRGÜTSEL PERFORMANS 7
1. Örgütsel Performans Kavramının Tanımı 7
2. Örgütsel Performans Konusunda Yapılan Araştırmalar 8
C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 9
1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı 10
2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 12
3. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar 14
D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI 16
1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Gelişimi 17
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 18
3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Konusunda Yapılan Araştırmalar 29
E. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİLERİ 33

III. YÖNTEM BİLİM 37
A. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER 37
1. Araştırmanın Tasarımı 37
2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler 37
B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ 41
1. Ana Kütle 41
2. Örneklem Büyüklüğü 41
3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi 41

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI 42
1. Ölçüm Araçlarının Tanımı ve Belirlenmesi 42
2. Ölçüm Araçlarının Uygulanması Süreci 43
3. Değişkenler, Etkileri ve Dereceleme Biçimi 43
D. ÖLÇÜM UYGULAMASI 44
1. Anket Uygulama Yöntemi 44
2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri 44
3. Bilgilendirme ve Eğitme 44
4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması 45

IV. ÖN ANALİZLER 46
A. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ 46
1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği 47
2. Bireysel Performans Ölçeği 50
3. Örgütsel Performans Ölçeği 51
4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 52

V. BULGULAR 54
A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR 54
B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 58

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER 72
A. SONUÇLAR 72
B. ÖNERİLER 74

EKLER 76

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Cronbach Alpha Referans Değerleri 47
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları 48
Tablo 3. Bireysel Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları 50
Tablo 4. Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları 51
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları 52
Tablo 6. Demografik İstatistikler 54
Tablo 7. İş ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 54
Tablo 8. Ölçek Betimsel İstatistikleri 56
Tablo 9. Ölçek Normal Dağılım Test İstatistikleri 57
Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi 61
Tablo 11. Regresyon Model Tahmini 62
Tablo 12. Regresyon Model Tahmini 64
Tablo 13. Regresyon Model Tahmini 66
Tablo 14. Aracılık Modeli Bulguları 68
Tablo 15. Aracılık Modeli Bulguları 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın modeli. 37
Şekil 2. Basit etki modeli. 59
Şekil 3. Aracı etki modeli. 59

I. GİRİŞ

Günümüzde içinde bulunulan ve sürekli olarak gelişimini devam ettiren küreselleşme evresi, insanın ve insan gücünün önemli hale gelmesine ve önemini her geçen gün daha da artırmasına olanak sağlamıştır. Bu gelişim evresinde, insan gücünü yöneten ve yönlendiren kavram örgütlerde başlangıçta personel yönetimi olarak nitelendirilirken, zaman içerisinde gelişerek insanı bir değer ve kaynak olarak gören insan kaynakları yaklaşımı haline gelmiştir. Günümüzde ise insan kaynaklarına olan yaklaşım daha stratejik bir bakış açısı kazanmıştır.

Küreselleşmenin bir getirisi olan yoğun rekabet ortamında, örgütlerin uzun ömürlü olmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri nitelikli insan gücüdür. Doğru insan kaynağını seçme, bu kaynağı geliştirme ve adil şartlar altında değerlendirme insan gücünün kendini örgüte ait hissetmesinin anahtar faktörlerindendir. Gerek rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gerekse insan kaynağının bağlılığını kazanabilmek için, örgütlerin tüm süreçlerini prosedürler çerçevesine almaları ve sistemli hale getirmeleri gerekmektedir.

Kendini içinde bulunduğu örgüte bağlı, o örgütün bir parçası olarak gören kişiler artan bir memnuniyet algısı içerisinde çalışmalarını üretmekte, performansını ve motivasyonunu hep yüksek düzeyde tutmaktadır. Bireysel performans çıktıları yüksek olan bir örgütün, örgütsel boyuttaki performans düzeyi de paralel şekilde gelişmekte ve yüksek performans çıktıları meydana gelmektedir.

A. SORUNUN TANIMLANMASI

Yapılan bu çalışma ile özel sektörde faaliyet gösteren kurumlardaki insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisi ve bu ilişkinin bireylerin ve örgütlerin performansına olan etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişki analiz edilirken yaş, eğitim düzeyi, kıdem, çalışılan sektör ve bölüme ilişkin demografik özellikler de incelenmiştir.

Tüm sektörlerin kendi içinde çeşitlendiği bir artan rekabet ortamında, kurumların ana değeri olan insan gücünü hem tutundurması hem de verimliliği artırarak yaşamını sürdürmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumlar sektördeki varlıklarını ön plana çıkarmak ve kendi içlerindeki performanslarını artırmak için öncelikle bireyin performansını yükseltmeli, bunun için ise doğru ve etkin bir şekilde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bağlılıklarını kazanmalıdır.

Bu araştırmada öncelikle insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki ortaya konulmuş, ardından bireysel ve örgütsel performans kavramlarını ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Diğer yandan katılımcıların demografik değişkenleri de incelenmiştir.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Araştırmanın amacı, kurumlarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel performans ve örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık olgusunun aracılık rolünün araştırılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırma amaçları doğrultusunda aracılık ilişkilerinin incelenmesinden önce sonuç ve tahmin değişkenleri arasındaki direkt etkilerin incelenmesi de araştırma kapsamında tutulmuştur.

Alan yazın çalışmaları incelendiğinde, tüm bu kavramların bir araya getirilerek "İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri" konusunda herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırma Türkiye geneli kapsamında gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar dikkate alınmış, sektör ve departman ayrımı yapılmamıştır. Araştırma için internet üzerinden, kolayda anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunda 63 Likert tipi ifade ve 8 demografik özelliklere sahip soru olmak üzere toplam 71 soru bulunmaktadır. Beş dereceli Likert tipi ifadeler olumsuzdan başlayıp olumluya doğru "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde hazırlanmıştır.

Anket uygulaması 1 Ocak – 5 Mart 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, özel sektörde görev alan 300 kişinin katılım sağlaması hedeflenmiştir. Planlanan zaman aralıkları dahilinde 304 kişinin katılım sağlamasıyla örneklem hedefine ulaşılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı bir uygulama olması ve kişilere yerinde iletilmek yerine uzaktan iletilmesi araştırmanın bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

D. ÖN KABULLER

Katılımcıların anket çalışmasına gönüllü olarak katılmaları ve anketi tedirginlik hissetmeden yanıtlamaları araştırmanın birinci ön kabulüdür. Bu sonuca ulaşılmasında çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması sebebiyle katılımcılara ait bilgilerin anonim olarak tutulacağı bilgisinin açıkça belirtilmiş olması etkili olmuştur. Bu sayede anket formunda yer alan soru ve ifadelerden doğru sonuçlar elde edilebilmesi sağlanmıştır.

Seçilen örnek ana kütlenin, bulunduğu kurumdaki ana kütleyi temsil edebilmesi araştırmanın ikinci ön kabulüdür. Sektörde hem yönetici hem de yönetici olmayan, farklı tecrübe düzeylerine sahip çalışanların anket sürecine katılım sağlaması örneklemin ana kütleyi temsil edebilirliğini artırmıştır.

II. KURAMSAL TEMEL

A. BİREYSEL PERFORMANS

Performans ile ilgili literatürde pek çok kavram ve tanım bulunmakla birlikte, kelime karşılığına bakıldığında yapmak, başarmak, bir işin üstesinden gelmek, etkin bir şekilde görevi yerine getirmek gibi kavramların ölçütü olarak değerlendirilebilmektedir (Akar, 2018, s. 55). Bir işin belirlenen şartlar altında yerine getirilmesi durumu ve çalışanın tutum ve davranışının göstergesidir (Erdirençelebi ve Şendoğdu, 2016, s. 104).

Örgütsel performansın temeli bireysel performansa dayanmakta ve örgütte çalışanların performansına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla bireysel performansın yüksek olduğu durumlarda örgütün de performansı yükselmektedir. Bu açıdan ele alındığında, örgütsel performansı yüksek seviyelerde tutmayı hedefleyen örgüt yöneticilerinin öncelikli hedefi çalışanların performansını yüksek düzeyde tutmaktır (Arısoy, 2017, s. 134).

1. Bireysel Performans Kavramının Tanımı

Bireysel performans, örgütün belirlediği zaman dilimi içerisinde, kişilerin yerine getirdiği görevlerin, örgütün amaç ve hedeflerine katkısını ifade etmektedir (Karakoç, 2018, s. 1376). Çalışanların örgütün belirlediği hedeflerin ne kadarını başarabildiğinin nitel ve nicel göstergesi olan bireysel performansın temelinde, kişilerin görevlerini yerine getirirken ortaya koydukları yetenek, beceri, tecrübe, iletişim biçimi, gayret, çalışma disiplini, takım ruhu gibi bileşenler bulunmaktadır (Turhan, Köprülü ve Helvacı, 2018, s. 49).

Bireylerin sergiledikleri performans; sahip oldukları özellikler ve yeteneklerine uygun olarak tanımlanan işi gerçekleştirmek, belirlenen koşullarda işi yerine getirmek ve bir davranış biçimi ortaya koymak, beklentileri en uygun düzeyde ortaya koymak şeklinde özetlenebilmektedir (Soran, Serin ve Balkan, 2016, s. 2). Bireysel performansı, görev ve bağlamsal performans olarak iki farklı başlık altında ele almak mümkündür.

Görev performansı. Bu tür performans, örgütün amacına katkı sağlayan etkinlikler anlamına gelmektedir. Yöneticilerin görev tanımlarının dışında kalan, alt kademeyi ilgilen-

diren tüm görevler idari görev performansını; çalışanları belirli amaçlara yönlendirmek, yönetmek ve değerlendirmek ise liderlik görev performansını ilgilendirmektedir (Karakoç, 2018, s. 1377). Kişilerin iş tanımlarında yer alan faaliyetlerden oluşan görev performansı işten işe farklılık göstermekle birlikte, kişilerin iş bilgilerinin belirleyici olduğu performans türüdür (Akar, 2018, s. 55-56).

Bağlamsal performans. Görev performansının bağlayıcısı olarak ifade etmek mümkündür. Çalışanlar arasındaki yardımlaşma, fazla mesai yapma, karar alım aşamasında inisiyatif kullanma gibi konular bağlamsal performansın unsurlarını oluşturmaktadır. Hedeflere ulaşmada yardımcı olan bağlamsal performans unsurları, kişilerin asıl işlerini yerine getirirken görev performansını desteklemektedir (Karakoç, 2018, s. 1377). Bağlamsal performansta kişilik özellikleri ve iyi niyet etkilidir. Görev performansına destek olarak görevin yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır (Akar, 2018, s. 56).

Örgütlerin temel problemlerinin başında çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmak gelmektedir. Performans yüksek düzeyde tutulduğunda ya da artış sağlandığında çalışanlar daha verimli hale gelmekte, örgütün rekabet gücü artmaktadır (Turhan, Köprülü ve Helvacı, 2018, s. 49). Bireysel performansın yüksek olması, yalnızca örgütler için değil, kişilerin kendileri için de büyük önem taşımaktadır. Hedeflere gereken şekilde ulaşmak ve başarmak bireylerin gurur ve memnuniyet kaynaklarıdır. Bireysel performans, kişilerin daha yüksek gelir düzeyi, daha iyi hale getirilmiş bir kariyer yolu ve sosyal itibarları açısından memnun eden sonuçların temel koşuludur (Erdirençelebi ve Şendoğdu, 2016, s. 105).

Örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli etkileri olan bireysel performans, örgütün ne derece etkili olduğunun göstergesidir. Sağlıklı ve mutlu bir çalışma ortamı bireylerin performansına, bireylerin performansı ise örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015, s. 197).

2. Bireysel Performans Konusunda Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde bireysel performans konusunda yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Literatür genel olarak incelendiğinde, bireysel performansın özellikle insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir.

Turnalı (2013), insan kaynakları ve örgütsel bağlılığı çalışan performansı açısından incelemiştir. Araştırmada, insan kaynakları uygulamalarından performans verilerinin, çalışanların iş tanımlarında belirtilen standartlara ulaşma ve görevlerinde verimli olma düzeylerinin göstergesi olduğu öne sürülmüştür. Yüksek düzeyde performans sağlamanın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine bağlı olduğu savunulan araştırmada elde edilen istatistiksel sonuçların da hipotezleri desteklediği ifade edilmiştir. Eğitim, kariyer, iş tasarımı ve performans geri bildirimi gibi değişkenler arasında çok yüksek korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin çalışan performansını objektif olarak belirlemesi ve bu konuda geri bildirimde bulunmasının çalışanların memnuniyetini ve performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Turnalı, 2013, s. 68-71).

Performans kavramına insan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü kavramlarından yola çıkılarak değinilen bir başka araştırmada bu kavramlar arasındaki ilişki araştırmanın önemli bulgularından biridir. Çalışanların performanslarının artırılmasında insan kaynakları uygulamalarının ve örgüt içinde etkin bir kültür oluşturmanın başlı başına önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Araştırma değişkenlerini genişleterek veya farklı yerlerde uygulayarak gerçeğe daha yakın sonuçlar elde edilebileceği önerilmektedir (Kesen, 2014, s. 111-116).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yüksek performanslı bir şekilde yerine getirilmesinin, gerek birey gerekse örgüt düzeyinde performansa olan etkilerini inceleyen Yılmaz T. (2012), araştırmasında insan kaynakları uygulamalarından yüksek performans elde edilmesi halinde, bu durumun genel itibariyle performans üzerinde anlamlı bir ilişkisi olacağını ortaya koymuştur. İlişkinin derecesi sektör ve demografik özelliklere göre değişiklik göstermektedir. Araştırmada insan kaynaklarından hangisinin en iyi sonucu verdiğine değinilmediği için çalışmaların devamını getirerek literatüre zenginlik kazandırmanın faydalı olabileceği önerilmektedir (Yılmaz T., 2012, s. 125-136).

Bireysel performansın X ve Y kuşakları üzerinden ele alındığı bir başka araştırmada örgütlerdeki toksik liderlik algısı, bağlılık düzeyi ve psikolojinin son dönemlerde önemi oldukça artan iyi oluş kavramı üzerinde durulmuştur. Bankacılık ve finans sektöründe gerçekleştirilen araştırma ile iş hayatına yeni yeni adım atan Z kuşağının Y kuşağına göre toksik liderlik algısından daha olumsuz etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, bireysel performansın ön planda olduğu bankacılık ve finans sektöründe toksik liderlik

davranışlarına çözüm yolları aranmasının kurumsal sürdürülebilirlik ve gelecek açısından faydalı olacağı öne sürülmüştür (Kılıç, 2019, s. 108-119).

B. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bilgi ve teknolojinin hızlı bir şekilde geliştiği ve başarının kilit noktaları haline geldiği günümüz koşullarında örgütler rekabet gücünü artırmak, maliyetleri minimum düzeye çekmek, kalitelerini yükseltmek ve gelişime daha hızlı ayak uydurabilmek için sürekli olarak performanslarını artırmak durumundadırlar (Düzgün ve Çetin, 2017, s. 499).

1. Örgütsel Performans Kavramının Tanımı

Bir kurum ve kuruluşun performansı, belirli bir süre içinde tamamlanan çalışmanın sonucuna bağlı olarak görevleri yerine getirmektir. Bu sonuç, kuruluşların amaçlarına ne ölçüde ulaştığını göstermektedir. Bireylerin sergiledikleri performansın genel toplamı, kuruluşların performansını etkilemektedir. Performansın temel bileşenlerinden olan örgütsel performans, örgütün tüm stratejik planlarının tüm birimlere entegre edilmesidir. Bu da örgütsel performansın tüm birimlerin performansından daha büyük bir çerçevede olduğunu göstermektedir (Tekiner ve Çetin, 2016, 64-65).

Tüm örgütlerin hedefi olan örgütsel performansın artırılması, önemli bir örgütsel çıktı haline gelmekte ve tüm örgüt dinamiklerini etkilemektedir (Turunç, 2015, s. 19). Örgütlerin temel ekonomik hedeflerine ulaşması, değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve rekabet edebilmesi ile sıkı bir ilişki içerisinde olan örgütsel performans, bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejik hedeflerin rekabet ortamındaki başarısının göstergesidir (Yıldırım ve Şen, 2017, s. 28).

Çeşitli ölçme teknikleri ile ölçülebilen örgütsel performans, nesnellik ya da öznelliğe göre, finansal ve finansal olmayan ölçütlere göre ya da içsel ve dışsal değerlendirmelere göre ölçülmektedir (Turunç, 2015, s. 19). Örgütsel performans yalnızca finansal dinamikler üzerine kurulu olmayıp, örgütün finansal olmayan faktörlerinden de önemli ölçüde etkilenmektedir. Çalışanların verimlilik düzeyi, müşterilerin tatmin seviyesi, ürün veya hizmetin kalitesi ve gerek müşteriler ile gerekse çalışanlar ile kurulan iletişim finansal olmayan performans değişkenleri olarak dikkate alınmakta ve örgütler tarafından sürekli olarak geliştirilmeleri hedeflenmektedir (Konaklıoğlu ve Atar, 2017, s. 9).

Örgütsel hedefler ile amaçlar ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi anlamına gelen örgütsel performans strateji, bilgi düzeyi, örgütün yapısı gibi unsurlardan meydana gelerek, performans sergilenirken sahip olunan belirli kaynak ve araçları en uygun kapasite ile kullanmak ve çalışanlar üzerinden ek bir yük oluşturmadan amaçları gerçekleştirmektir (Koçyiğit, Duran ve Çetindere, 2015, s. 61). Performans, örgütler için nerede oldukları, amaçlarını ne düzeyde başardıkları ve rekabet ortamında ne ölçüde söz sahibi olduklarını belirlemeleri açısından önem taşımaktadır. Bu durumdan pozitif yönlü sonuçlar elde edilmesinde çalışanların katkısı büyük olmakla birlikte, çalışanın performansı arttıkça örgütün de performansının aynı ölçüde artacağını söylemek mümkündür (Konaklıoğlu ve Atar, 2017, s. 9).

2. Örgütsel Performans Konusunda Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel performans konusunda yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Literatür genel itibariyle incelendiğinde örgütsel performansın insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geneliyle ilişkilendirildiği gibi uygulamaların bazılarıyla da ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performansı kurumsal girişimcilik üzerinden değerlendiren Dönmez (2018), ilk olarak insan kaynakları yönetimi ve örgüt düzeyindeki performans ilişkisini araştırmış, daha sonra ise kurumsal girişimciliğin aracılık etkisini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda yeni iş girişiminin eğitim, ödüllendirme, performans değerlendirmesi ve örgütün istihdam taahhüdü açısından örgütsel performansa aracılık ettiği elde edilmiştir. Ayrıca, kendini yenilemenin kapsamlı eğitim, net iş tanımı, ödüllendirme ve performans değerlendirmesi açısından örgütsel performansa aracılık ettiğini de söylemek mümkündür. Hipotezleri derinleştirebilmek için, gelecekte bu doğrultuda yapılacak araştırmalara farklı değişkenleri eklemenin faydalı olabileceği önerilmektedir (Dönmez, 2018, s. 71-79).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performansın ilişkilendirildiği bir başka araştırmada, her iki kavramın da birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan özellikle işe alım, karar alma, performans değerlendirme, ödüllendirme ve güçlendirme uygulamalarının örgütün performansını etkilediğini ortaya koymaktadır (Kuzutürk, 2016, s. 45-46).

Uyar (2010), insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmeyi performans ile ilişkilendirmiş ve sektör bazlı incelemiştir. İki kavram arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilen araştırma ile kriz dönemlerinde örgütlerin eğitim faaliyetlerine kısıtlama getirdiği, fakat buna karşın eğitimin bir maliyet değil, yatırım aracı olarak görülmesi gerektiği ortaya konulmaktadır. Ayrıca, kriz dönemlerinde uygulanan eğitimlerin çalışanlarda meydana gelen kaygı nedeniyle performans üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır (Uyar, 2010, s. 117-120).

Eğitim ve geliştirme uygulamalarını hem bireysel hem de örgütsel performans açısından inceleyen Hot (2017), yaptığı araştırmalar sonucunda bilgi ve beceri düzeyindeki artışın gerek çalışan gerekse örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmada eğitim ihtiyaç analizinin oldukça önem taşıdığı, verilen eğitimler sayesinde verimlilik, moral, uyum ve süreklilik gibi olumlu çıktılar elde edildiği sonucuna varılmıştır (Hot, 2017, s. 87-93).

El-Marghani (2019), genel itibariyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ele alarak örgütsel performans algısına olan etkilerini incelemiştir. Araştırmanın uygulama değişkeni olan ücret ile örgütsel performans kavramı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma örneklemini ağırlıklı olarak yaş ortalaması yüksek çalışanların oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin yaş grupları arasında denge kurması, genç istihdamı artırarak zaman içerisinde gelişim olanakları sunması sayesinde kendi liderlerini yetiştirebilecekleri önerilmektedir (El-Marghani, 2019, s. 67-70).

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde birçok ülkede araştırmacıların özellikle odaklandığı bir kavrama dönüşen örgütsel bağlılık, çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışlarını analiz etmek için oldukça önemli bir alan haline gelmiştir (Rençber, 2014, s. 49). 1956 yılında kavramsal açıdan ele alınmaya başlayan örgütsel bağlılık, daha sonra tarihteki pek çok araştırmacı tarafından da incelenerek geliştirilmiştir (Açıkgöz, 2019, s. 37).

Yaşanan teknolojik gelişmeler makinelere olan talebi artırmakta ve insan gücüne olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu açıdan örgütlerin uzun soluklu bir yaşam eğrisinde hareket edebilmesi için insan faktörünü geri planda tutmamaları gerekmektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uydursa bile insan gücünden yararlanmaya devam edecek olan örgütlerde, ör-

gütsel bağlılık düzeyi yüksek oldukça işe devam edilmekte, çalışanlar bunun için çaba göstermektedir. Bu sebeple bağlılığın azaldığı bir örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi ve uzun ömürlü olması mümkün olmamaktadır (Kosovalı ve Şencan, 2017, s. 411).

1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Genel anlamda bağlılık, bireyleri belirli bir hedefe yönelik eyleme bağlayan güçtür. Örgütsel boyutta düşünüldüğünde çalışanların görev aldıkları kurumun hedefleri ve değerleri ile yakından ilgilenmesi ve bunlarla olan ilgisi nedeniyle kurum ile bağlantılarını korumaya istekli olma derecesi gibi düşünülebilmektedir (Nassar, 2018, s. 2). En temel anlamda örgütsel bağlılık ise, örgütsel amaç ve ideallerin güveni ve anlaşması ile örgütün girişimlerini destekleme isteği olarak tanımlanmaktadır (Redditt, Gregory ve Ro, 2019, s. 208).

Çalışanın, görev aldığı örgütün belirlediği amaç ve ilkeleri benimseyerek kendini o örgüte ait bir parça olarak görmesi, benimsemiş olduğu hedef ve çıkarlar ile örgütün belirlediği hedef ve çıkarları ortak bir noktada birleştirmesi olan örgütsel bağlılık; iş ve örgüte duyulan ilgi ve sadakat, örgütün değerlerine duyulan inancı beslemektedir (Serinikli, 2019, s. 917). Örgütsel bağlılık, çalışanların hedefleriyle kurumlarını tanımlamaları ve bu kurumlara üyeliklerini sürdürmeyi arzulama dereceleridir. Çalışanlar ve örgütleri arasındaki psikolojik bağı ifade eden örgütsel bağlılıkta, bu bağ kuvvetli oldukça, kişiler gönüllü olarak kurumlarını daha az olasılıkla terk etme eğilimi göstermektedir (Erarslan, Kaya ve Altındağ, 2018, s. 908-909).

Kişinin bağlı bulunduğu örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendisini kurumuyla bütünleştirmesi örgütsel bağlılığın temel noktasıdır. Örgütüyle arasında bağ kuran bir çalışan, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için üst düzeyde çaba ve performans gösterecektir (Akar, 2018, s. 41). Örgütün başarı ve ortaya koyduğu işlerdeki kalitesinin devamlılığını sağlamak insan kaynağını etkin şekilde yöneterek ve çalışanların bağlılığını kazanarak mümkün olmaktadır (Karakoç, 2018, s. 1375). Çalışanların tutum ve davranışlarıyla karakterize edilen örgütsel bağlılık; özdeşlik ve kuruma bağlılık gibi davranışları yansıtmaktadır. Kendini örgüte bağlı hisseden çalışanlar, kişisel davranışlarından ziyade ahlaki açıdan doğru olduğuna inandıkları özel davranışlarda bulunmaktadır (Nassar, 2018, s. 2).

Örgütsel bağlılık kavramı dinamik bir süreç olmakla birlikte, bu süreç içerisinde çalışanların bağlılık düzeyleri farklılık gösterebilmekte ve farklı faktörlerden etkilenmektedir.

Genel itibariyle bağlılık düzeyinin kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden etkilendiğini söylemek mümkündür (Akar, 2018, s. 42).

Kişisel faktörler. Yapılan araştırmalar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, ırk gibi kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Şapçı, 2016, s. 21). Dünya çapında örgütsel bağlılık alanında yürütülen bazı araştırmalar yaşı ileri düzeyde olan, yüksek mevkide görev alan, uzun süredir bir örgütte çalışan ve çokuluslu yapılanmalar içerisinde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık oranının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırma, kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılık bilincine sahip olduğunu göstermektedir (Kayabay, 2015, s. 37).

Örgütsel faktörler. İşin içeriği ve taşıdığı önem, örgütte karşılaşılan rol belirsizliği, rollerin çatışması, örgütteki adalet, yönetim şekli, kariyer gelişim olanakları, sahip olunan etik algısı ve kurumsallaşma derecesi gibi faktörler örgütün iç yapılanmasını ve bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. İşin içeriğinin zengin olması, zorluk derecesi ve rekabet düzeyi birbiriyle doğru orantılı olmakla birlikte, örgütsel bağlılığı da paralel düzeyde etkilemektedir. Şayet bir örgütte açıkça belirlenmemiş, net olmayan ve ölçülemeyen hedeflerden söz ediliyorsa, burada rol belirsizliği gibi bir sorunla karşı karşıya kalındığını ve bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür (Akar, 2018, s. 43-45).

Örgüt dışı faktörler. Alternatif iş olanaklarının oluşması, ülkedeki sektörel ve sosyoekonomik durum, işsizlik düzeyi gibi faktörler örgütün tamamen dışında, dış çevresinde gerçekleşmekte ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Alternatif iş olanaklarının oluşması kişinin örgüte olan bağlılığını zayıflatırken; sektörel durum, işsizlik, kriz, ekonomik zayıflık kişinin işine daha fazla sarılmasına ve bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Akar, 2018, s. 45).

Örgütlerin, amaçları ve hedeflerine ulaşabilmek, uzun süre hayatta kalabilmek için insan kaynağının bağlılığını kazanmaya ihtiyacı vardır. Kişileri problem yaratmaktan ziyade, problem çözücü hale getirmesi sebebiyle örgütler çalışanlarının aidiyet duygusu hissetmelerini istemektedirler (Serinikli, 2019, s. 917). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük düzeyde olanlara kıyasla daha fazla verimlilik gösterdiklerini ve daha özverili bir şekilde çalıştıklarını göstermektedir (Erarslan, Kaya ve Altındağ, 2018, s. 909).

Çalışanların bağlı bulundukları örgüt ve yöneticilerine güven duymaları ile başlayan bağlılık hissi, tüm görev ve sorumluluklarını layığıyla yerine getirmelerini sağlamaktadır. Örgütler için çalışanlarının etkin şekilde var olmasının önemi göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların devamını sağlamak ve verimlerini artırmak için örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesi öncelik verilmesi gereken hedeflerden biri haline gelmektedir (Kuzu, 2015, s. 39).

2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Kişileri çeşitli hedeflere yönlendirebilecek ve bir kişiyi bir eylem sürecine bağlayabilecek duygusal, normatif ve sürekli formlarda olmak üzere farklı taahhüt türleri bulunmaktadır (Valeau, Paille, Dubrulle ve Guenin, 2019, s. 6). Örgütsel bağlılık konusunda temel görüş haline gelmiş sınıflandırma Allen ve Meyer tarafından yapılmış olup, temelde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç unsurdan oluştuğu söylenebilmektedir.

Duygusal bağlılık. Duygusal bağlılık, kişilerin kurumlarına duygusal yönden bağlı olması, kimliğiyle o kuruma dahil olmasını yansıtmaktadır. Kişiler kendileri devam etmek istedikleri için kuruma olan bağlılıklarını sürdürmektedir. Duygusal temelde olan kişiler, hedefleri ve değerleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştirdikleri için örgütleriyle çalışmaya devam etme kararı alırlar (Mendes ve Jesus, 2018, s. 263).

Duygusal açıdan kendini örgüte bağlı hisseden kişi kendini aynı zamanda örgütün önemli parçalarından biri olarak görmektedir. Örgütün onun için büyük bir anlam taşıdığını düşünmekte, işine bu bakış açısıyla yaklaşarak görev ve sorumluluklarını zevkle yerine getirmektedir (Erdirençelebi ve Yazgan, 2017, s. 269). Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler işverenlerin hayalini kurduğu ve görmek istediği çalışan profilidir. Çünkü bu kişilerin kendilerini örgüte adadıkları, sadık oldukları, olumlu davranışlar gösterdikleri, gerektiğinde inisiyatif almaktan ve çaba göstermekten çekinmedikleri düşünülmektedir (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018, s. 1334).

Profesyonel çalışanların sahip oldukları duygusal bağlılık algıları, duygusal katılımları ve işleri ile özdeşleşmeleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer boyutlara kıyasla, duygusal bağlılığın işte kalma niyetinin en güçlü belirleyicisi olduğunu söylemek mümkündür (Valeau, Paille, Dubrulle ve Guenin, 2019, s. 7). Örgütsel bağlılık kavramı farklı boyutlar-

dan oluşmasına rağmen, yapılan araştırmalarda genellikle duygusal bağlılık boyutuna odaklanılmaktadır. Bunun nedeni örgütlerin istedikleri sonuçları elde etmeleri ile kişilerin duygusal açıdan örgüte bağlı hissetmesi arasında paralel ve güçlü bir ilişkinin olmasıdır (Şentürk ve Tekin, 2015, s. 196).

Devam bağlılığı. Devam bağlılığı kişilerin maaş, emeklilik hakları, kâr payı gibi fırsatları bırakma maliyetinin ve eksikliğinin bilincinde olması nedeniyle çalışmaya devam etmesidir (Orhan, 2019, s. 56). Kişi, örgütten ayrılmaktan vazgeçtiğinde kazanacağı faydalar ve ayrılma kararı aldığında karşılaşacağı maliyetlerin farkındalığı ile örgüte bağlanmaktadır. Buradan hareketle kişinin devamını taahhüt etmesi hem alternatif istihdam olanaklarına hem de işten ayrılma kararı ile ilgili algılanan maliyetlere bağlıdır (Mendes ve Jesus, 2018, s. 263).

Devam bağlılığı örgütte kalmaya yönelik istek düzeyi, o ana kadar elde edilen haklar, ayrılma kararının verilmesi durumunda kaybedilecekler ve karşılaştırılabilir nitelikteki alternatiflerin değerlendirilmesi ile sorgulanmaktadır (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018, s. 1334). Bu açıdan düşünülecek olursa kıdem, yükselme olanakları gibi yatırımlar ile kişinin örgütte devam etme isteği arasında olumlu yönlü bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Örgütten ayrılmak isteyen fakat çeşitli sebeplerle ayrılamayan bir kişinin ise örgüte sağlayacağı faydalar sınırlı düzeyde olmaktadır (Kaygısız, 2014, s. 21).

Normatif bağlılık. Normatif bağlılık, kişilerin ahlaki açıdan doğru davranış olduğuna inanması nedeniyle örgütte kalmasını ifade etmekte, devam etmeye zorunlu olma hissi yaratmaktadır (Mendes ve Jesus, 2018, s. 263). Bu bağlılığın temelinde kişinin kendini zorunlu hissetmesi ve değerlerine ya da inançlarına bağlı olarak örgütte kalmayı bir görev gibi görmesi bulunmaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015, s. 196-197).

Normatif açıdan örgüte kendini bağlı hisseden bir kişi, örgüte karşı bir minnettarlık duygusu hissettiği için kendini örgüte adamaktadır. Bunun en temel sebebi ise işverenin gerçekten işe ihtiyaç duyması nedeniyle kişiyi işe alması ve bunun sonucunda da kişinin kendini borçlu hissetmesidir (Qasimov ve İsrayılova, 2016, s. 1101). İşi benimsemek, ciddiye almak, daha çalışkan ve özverili bir şekilde çalışmak, işe öncelik vermek kişilerde zorunluluk yaratan normlar ve değerlerdir. Bunun yanı sıra işveren de çalışanlarına daha fazla yatırım yaptığı ve gelişimini desteklediği takdirde kişi bunu kendi norm ve değerleriy-

le birleştirmekte ve yaşadığı borçluluk hissi ile devamlılığını sürdürmektedir (Kaygısız, 2014, s. 22).

3. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı hakkında yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir. Genel çerçevede bakıldığında örgütsel bağlılık birçok farklı kavram ile ilişkilendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını temel alan araştırmalarda ise ağırlıklı olarak ücret gibi maddi fayda yaratmaya dayanan uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı söylenebilmektedir.

Çiftyıldız, İslamoğlu ve Özdemir (2017), insan kaynakları bilgi sistemleri ile işten duyulan tatmin ve örgüte olan bağlılık algılarını ilişkilendirmeye yönelik bir makale hazırlamışlardır. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile insan kaynakları bilgi sistemleri kavramının her iki kavramın farklı alt boyutları ile pozitif ilişkisi olduğu öne sürülmüştür. Araştırma sonucunda insan kaynakları bilgi sistemlerinin örgütler tarafından kullanılması önerilirken, kullanıldığı takdirde rekabet avantajı yaratmada ve kişilerin işlerini daha profesyonel yürüttükleri bir altyapının oluşmasında önemli katkılar sağlayacağı ifade edilmiştir (Çiftyıldız, İslamoğlu ve Özdemir, 2017, s. 119-120).

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarına odaklanan Tuğsal (2016), araştırmasını örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirmiştir. Araştırmacıların fazla yönelmediği bu alanda farklı örneklem ve sektörlere yönelerek literatürü destekleyen araştırmalar yapılmasının konuya derinlik kazandıracağı önerilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılığı yüksek çalışanların, aidiyet duyguları ve kendilerini örgütte ailenin bir parçası olarak görmeleri sebebiyle kriz dönemlerinde dahi örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır. Yine araştırmaya göre, çalışanlar duygusal bağlılık açısından değil, kriz döneminde başka bir iş bulamama kaygısından dolayı haklarının kısıtlanmasına razı olmak durumunda kalabilmektedir (Tuğsal, 2016, s. 66-67).

Stratejik insan kaynakları yönetimini örgütsel bağlılık ile ilişkilendiren Kalafat (2016), yapmış olduğu araştırma ile bu iki kavram arasında belirli noktalarda ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların verimli olmalarını sağlamakla kalmayıp, örgütün tüm sistem ve parçalarının bir arada ve koordineli bir şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Bağlı bulundukları örgütün kendilerine daha

fazla önem vermesi ve beklentilerinin karşılanması için daha fazla çaba göstermek gibi temel beklentilere sahip olan çalışanlar düşünüldüğünde insan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele almak hem örgütlerin hem de üyelerinin yararına olmaktadır (Kalafat, 2016, s. 63-70).

İşten duyulan tatmin ve örgüte duyulan bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisinin incelendiği bir araştırmada, örgüte duyulan bağlılık ve işten alınan tatmin düzeyi arttıkça işten ayrılma yönündeki niyetin azaldığı sonucu ile karşılaşılmıştır. İlerleyen süreçlerde bu tarz araştırmalar yapılması durumunda motivasyon, liderlik gibi değişkenleri ekleyerek araştırma sonuçlarını derinleştirmenin araştırmacılara fayda sağlayacağı önerilmektedir (Ekhsan, 2019, s. 54).

İnsan kaynakları uygulamalarından yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilişkilendirildiği bir başka araştırmada yetenek yönetimi sisteminin doğru kurulması ve uygulanmasının performansı olumlu etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre yetenek yönetimine dayalı bir örgüt kültürü meydana geldiğinde çalışanların duygusal bağlılık düzeyi; kariyer ve gelişimlerini ön plana çıkaran ya da performans odaklı yapılan ödüllendirmeler ile de normatif bağlılık düzeyi artmaktadır. Araştırma, yetenek yönetiminin boyutlarının örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile ilişkisi olduğuna dikkat çekmektedir (Akar, 2018, s. 85-89).

Rençber (2014), araştırmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarına genel çerçeveden bakarak işten duyulan tatmin ve örgüte olan bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkin ve verimli bir şekilde uygulayan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgüt içerisindeki tatmin düzeylerinin daha yüksek olacağı sonucu elde edilmiştir. Eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret boyutlarına odaklanılan araştırmada gelecekte insan kaynaklarının farklı uygulamalarına odaklanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilişkisinin incelenebileceği, farklı sektör veya farklı değişkenlere odaklanılabileceği önerilmektedir (Rençber, 2014, s. 95-98).

Kaygısız (2014), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına genel çerçeveden bakarak iş tatminini örgütsel bağlılık ile ilişkilendiren bir başka araştırmacıdır. Fakat bu alanda yapılmış diğer araştırmalardan farklı olarak, araştırmasında kamu sektörüne odaklanmıştır.

Genel itibari ile literatürü destekler nitelikte sonuçların elde edildiği araştırmada maddi imkanlar, sektörün durumu ve eşitlik temeli göz önünde bulundurularak oluşturulduğunda çalışanların bağlılık düzeyi ve iş tatmininin arttığı vurgulanmaktadır (Kaygısız, 2014, s. 98-103).

Örgütün temel sermayesinin insan kaynağı olduğu ve bunu korumanın ana şartının insanların örgütsel bağlılıklarını artırmak olduğunu savunan Açıkgöz (2019), hazırlamış olduğu araştırmada kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otomotiv ve gıda sektörlerine odaklanarak yapılmış olan bu araştırma ile terfi, yükselme, gelişim imkanları gibi kariyer planlama uygulamalarını benimseyen örgütlerde motivasyonun yükseldiği ve bu durumun örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Açıkgöz, 2019, s. 93-97).

Çalışanların aldıkları ücretten duydukları tatmin ve örgütsel bağlılıkları ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya göre katılımcıların aldıkları finansal ücretlere yönelik tatminleri düşük düzeyde, aldıkları finansal olmayan karşılıklara yönelik tatminleri ise yüksek düzeydedir. Örgütsel bağlılığın ortalama düzeylerde olduğu tespit edilen katılımcıların finansal ücrete yönelik algılarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucu elde edilmiştir. Araştırmaya göre, ücret tatmin düzeyinin yükselmesi durumunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde artış meydana gelecektir (Şapçı, 2016, s. 103-106).

D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Personel yönetimi kavramının daha yeni, çağdaş ve gelişmiş bir biçimi olarak kabul edilen ve bugün sektörde hâkim olan insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişimi oldukça eskiye dayanmaktadır. Günümüzün modern ve stratejik yönetim anlayışının merkezinde kendine bir yer edinen insan kaynakları, insanı merkezine alarak klasik anlayışa çalışanların iç paydaş olarak görülmesi, performanslarının önemsenmesi ve değerlendirilmesi gibi pek çok yeni kavram kazandırmıştır (Acar, 2019, s. 121-122).

Uzun yıllar boyunca örgütlerde insanın önemi üzerinde durulmuş ve üretimi etkin kılan ana faktörün insan olduğu vurgulanmıştır. Günümüzün modern yönetim anlayışı insan faktörünün örgütlerdeki önemine vurgu yapmaktadır. Gerek hizmetin gerekse ürünün üretilmesinde birinci derece rolü insanın üstlendiği düşünüldüğünde, öneminin günümüzde daha fazla hissedildiği söylenebilmektedir (Gürkaynak, 2017, s. 3). İnsanın öneminin arttı-

ğını savunan bu anlayışla birlikte aynı amaç doğrultusunda bir araya gelen ve bir örgüte dönüşen insanların aralarındaki ilişkiler daha farklı bir bakış açısıyla incelenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca örgütün ihtiyaçlarıyla sınırlı kalmayıp çevrenin de değişmesiyle daha farklı beklentiler ve değer yargılarına sahip insan gücünün ihtiyaçlarına odaklanmayı gerektirmektedir (Çeliker, 2014, s. 24).

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Bayramlık, Çetin ve Yurdakul'a (2015) göre "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) örgütün insan kaynağının bireye, örgüte ve çevreye yararlı olacak şekilde ve etkin bir biçimde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır" (s.158). İnsan kaynakları yönetiminde işin ve insanların, istenilen amaca doğru yöneltilmesi, insanın bulunduğu her örgüt için geçerli olan temel bir faaliyettir. Bu durum, işi daha organizasyonel hale getirmek ve insanları doğru şekilde yönetebilmek için kaçınılmazdır. Örgütler işlerini düzenlemek ve insanlarını yönetmek için uygun adımlarda bulunmadığı sürece hayatta kalamamakta ya da büyüyememektedir (El-Marghani, 2019, s. 7). İnsan gücünü örgütün yalnızca kaynağı olarak görmek yeterli değildir. Temel varlık amacı ve sahip olunan zenginlik olarak da görmek gerekmektedir. Örgütlerin en optimum düzeyde verim elde etmeleri için insan kaynağının ürün veya hizmet üretirken harcadığı emek, sahip olduğu bilgi, beceri ve edindiği deneyimleri ortak bir noktada birleştirmek önemlidir (Çeliker, 2014, s. 3).

İnsan kaynakları yönetimi için yapılan araştırmalar ışığında, temel anlamda bu kavramın, örgütlerde çalışan kişilerin istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve refah düzeyinin artırılması için stratejik ve bütünleşik bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir (El-Marghani, 2019, s. 7). Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi uygulamaları nitelikli insan gücünü örgüte çekerek aralarından en uygun işe en uygun kişiyi seçmek, ihtiyaç duyulan eğitimleri sağlayarak onların yetkinliklerini artırmak ve geliştirmek, kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamak ve bağlılıklarını artırmak, işveren ve işgören arasında bir denge kurarak gerek üst yönetim ile çalışanlar arasında gerekse çalışanların kendi içerisinde iyi ilişkiler kurmalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Bayramlık, Çetin ve Yurdakul, 2015, s. 159).

Döneminin rekabet koşullarının kızıştığı bir evreye geçilmiş olması sebebiyle insan kaynakları yönetimi kavramı ilk olarak 1980'li yılların ilk yarısında gündeme gelmiştir. Bu yıllarda artan rekabet ortamında insanlar bir rekabet avantajı yaratma unsuru olarak görül-

meye başlanmıştır. Personel yönetimi kavramının hâkim olduğu 1980'li yıllara kadar insan kaynakları uygulamaları yalnızca belirli uygulama ve politikalarla sınırlı bir kavramdır. Çalışanlar ise kendilerine verilen görevleri tamamlamaktan öteye geçmemektedir. Gelişen rekabet ortamı bu anlayışı daha pasif bir hale getirmiş ve insanları rekabet avantajı yaratmanın kaynağına dönüştürmüştür (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, s. 185-187).

Gelişen yeni yönetim anlayışıyla, örgütlerin rekabet ederek hayatta kalabilmek için benimsedikleri maliyetleri en aza indirmek ve kalitelerini, verimliliklerini ve performanslarını yüksek tutmaları gerekmektedir. Bu gerekliliği gelişen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirmek mümkündür (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, s. 185-187). Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel çerçeveden bakıldığında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kişilerin tutum ve davranışları üzerinde etkin bir rol oynadığını, bununla birlikte örgütün performans yönünde önemli çıktılar elde ettiğini göstermektedir (Bayramlık, Çetin ve Yurdakul, 2015, s. 159).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Çalışanların, kurumun kaynağı olarak görüldüğü yapılarda çalışma sisteminin etkin ve verimli hale getirilmesi örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. En alt düzeydeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar olan tüm çalışan grubunu kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamaları etkin hale getirilerek örgütün başarılı çıktılar elde etmesi yönünde katkı sağlanmaktadır (Karaca, Bayram ve Harmancı, 2020, s. 200).

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları planlaması, iş analizi, tedarik ve seçme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş değerleme ve ücret yönetimi, kariyer yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere insan kaynakları yönetiminin dokuz farklı uygulaması üzerinde durulmuştur.

İnsan kaynakları planlaması. Yönetim sürecinin temel fonksiyonları arasında yer alan insan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulan çalışan sayısı ve sahip olması gereken niteliklerin önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın hangi dereceye kadar karşılanabileceğinin planlanması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Erkollar, 2018). Örgütün stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda, kısa vade içerisinde ihtiyaç duyduğu insan gücünü karşılamayı ve uzun vade içerisinde ihtiyaç duyacağı insan kaynağını belirlemeyi sağlayan insan kaynakla-

rı planlaması sayesinde, beklentileri karşılayacak nitelikteki kişilerin doğru zamanda ve hazır bir şekilde bulundurulması mümkün olmaktadır (Mutlu, 2016, s. 30).

İnsan kaynakları yönetimine ait tüm fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde uygulanması için alınması gereken aksiyonları önceden belirleyen insan kaynakları planlaması, iş stratejilerinin desteklenmesi, insan kaynakları planlarının oluşturulması ve desteklenmesi ve işlerin önem sırasının belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Esen ve Adatepe, 2017, s. 732). Örgütün geleceğe yönelik çalışmalarını içermesi açısından örgüt içi ve dışı faktörlerin dikkate alınması, bu faktörler doğrultusunda incelemelerde bulunarak tahmin yürütülmesi ve planların ortaya konulmasını gerektirmektedir (Çal, 2012, s. 31).

İnsan kaynakları çalışmalarında planlama süreci genel itibariyle; bilgiyi toplamak, mevcut durumu analiz etmek, çalışan talebi ve arzına yönelik tahmin oluşturmak, insan kaynakları ihtiyaçlarını tespit etmek, ihtiyaçların karşılanmasına yönelik uygulamalar geliştirmek, ortaya çıkan bu aşamaların tümünü kontrol etmek gibi adımlardan oluşmaktadır (Avcı, 2017, s. 13). Bu adımlar, halihazırda bulunan kaynakların etkin, örgüt içi ve dışındaki gelişmelerle paralel şekilde kullanılabileceği stratejileri içermektedir (Bayramlı, 2017, s. 11).

Dinamik bir süreç olarak görülen insan kaynakları planlaması yönetim tarafından gelen stratejik kararlar ve çevresel etkenlerden etkilenmektedir. Çevresel faktörler iç ve dış çevre faktörleri olarak ele alınabileceği gibi iç çevre faktörlerini bütçe, örgütün faaliyet alanı ve stratejileri olarak sıralamak mümkündür. Yasalar, sektör ve ekonominin durumu, teknoloji ve rekabet koşulları ise insan kaynakları planlamasını etkileyen dış çevre faktörleridir (Mutlu, 2016, s. 31).

İnsan kaynakları planlaması kısa ve uzun vadeli olacak şekilde yapılmaktadır. İki yıla kadar olan ihtiyaçları kısa vadeli; iki yıldan daha uzun olan ihtiyaçları ise uzun vadeli planlamalar karşılamaktadır. Uzun vadeli planlamalar büyük oranda üst yöneticiler tarafından yapılmakta iken, kısa vadeli planlamalar daha orta-alt düzey yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Her iki tür planlamanın da tasarım aşamasında birbirini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Çal, 2012, s. 32).

Sistemli hale getirilmiş bir insan kaynakları planlaması sayesinde, ihtiyaç duyulan işe alım süreci uygun işe uygun kişi prensibi doğrultusunda gerçekleştirilebilecektir. Çalı-

şan sayısındaki eksik ya da fazlalıkların tespit edilmesi, görev tanımlarının adil bir şekilde hazırlanması, maliyet unsurları da dikkate alınarak en makul düzeyde çalışan sayısının belirlenmesi gibi alanlarda insan kaynakları planlaması büyük önem taşımaktadır (Çal, 2012, s. 33).

İş analizi. İş hakkında bilgi toplamak, işin verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak için toplanan bilgiyi sistematik olarak değerlendirmek ve analiz etmek anlamına gelmektedir. İşe alınacak kişilerin gerekli özellikleri iş analizine göre elde edilmektedir. İş analizi yardımıyla, kişiler işlerinde kendilerinden ne yapmaları beklendiğini bilir ve bu doğrultuda işlerini daha verimli ve yetkin bir şekilde sürdürürler (Duran ve Korkmaz, 2019, s. 20). İş ve kişi arasında nitelik açısından uyumu gösteren iş analizi, işin özelliklerinin yazılı dokümanlar şeklinde ifade edilmesi sebebiyle insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen ilk faaliyet planı olarak karşımıza çıkmaktadır (Mutlu, 2016, s. 34).

Tedarik ve seçim süreci, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, eğitim ve kariyer yönetimi uygulamaları gibi tüm uygulamalarda iş analizinden gelen verilerin kullanılması nedeniyle insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanlarından biridir. Hemen hemen tüm insan kaynakları süreçlerine direkt olarak etki eden bir uygulama biçimidir (Avcı, 2017, s. 13). İşin tanımı ve işin gereklilikleri olarak iki basamak şeklinde uygulandığı zaman hem iş hakkındaki detaylı bilgileri ve işin özelliklerini, hem de işi yapacak kişinin taşıması gereken özellikleri hazırlamak gibi daha sistemli katkılar yaratacaktır (Mutlu, 2016, s. 34).

İşin tanımı ve gereklerinin belirlenmesi aşamasında iş analizlerinin önemli bir yardımcı kaynak olması nedeniyle yeni yapılacak işe alım süreçlerinde iş analizi çalışmalarının katkısı önemli düzeydedir. Çalışanların sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyan iş analizlerinden eğitim ve geliştirme programlarının planlanmasında bir kaynak olarak yararlanılabilmektedir. Aynı zamanda, örgütler mevcut iş analizi dokümanları ve işten elde edilen başarıları karşılaştırarak performans değerlendirme ve ücret çalışmalarında daha objektif kararlar alabilmektedir (Yürük ve Bal, 2019, s. 1298).

Sistemli bir şekilde uygulanan iş analizi ile kişilere verilen yetkiler, sorumluluklar şeffaflık ilkesine uygun hale getirilebilir. Kendisinden bekleneni, sahip olması gereken özellikleri bilen kişilerin oluşturduğu bir örgütten uzun soluklu, değer katan, etik çerçevede

ve daha bilinçli işler ortaya çıkması beklenmektedir (Çal, 2012, s. 25). Köklü'ye (2018) göre "İnsan kaynakları yöneticisi, örgüt içinde insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde mevcut iş yapısıyla ilgili bilgilerden yararlanmaktadır ve bu bilgiler büyük ölçüde iş analizi yoluyla elde edilmektedir" (s. 122).

Tedarik ve seçme. Örgüt içerisinde görev alan kişiler, o örgütün en önemli kaynağı olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla örgütü başarıya götürecek unsur, çalışanlarının bilgi ve becerileriyle mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ana felsefelerinden biri olan doğru işe doğru kişinin seçilmesi için işe alım süreçlerinin daha profesyonel ve adil bir sistem haline getirilmesi gerekmektedir (Erdal ve Aydıntan, 2018, s. 729). Bu anlayışın örgütlerde yerleşmesiyle birlikte maddi ve manevi kayıpların önüne geçmek, hatalı işlerden kaçınmak, süreçleri doğru yönetmek için yapılan en önemli çalışmalardan biri uygun işe uygun ve doğru insanları bulmak ve yerleştirmek olmuştur (Kesen, 2014, s. 9).

Çalışan tedariki ve seçimi genel olarak örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun kişinin seçilmesi ve yerleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Işık ve Çiçek, 2019, s. 134). Bu süreç çalışan arama evresinin sona erdiği ve ortaya çıkan adayların özelliklerinin incelenerek pozisyona olan uygunluğunun kararının verildiği süreyi ifade etmektedir (Yıldırım, 2013, s. 59-60). İşe alım çalışmalarında bilgi, beceri ve deneyim gibi özellikler dikkate alınarak; işin nitelik ve gereklerine uygun kişinin seçilmesi hedeflenmektedir. Yapılan araştırmalar da örgütlerin çalışan seçimi sürecinde seçici davranmasının etkinlik ve verimliliği olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır (Işık ve Çiçek, 2019, s. 134).

Doğru işe doğru kişinin bulunması gerekliliği nedeniyle çalışan seçiminin insan kaynakları yönetimindeki en önemli parçalardan biri olduğu düşünülmektedir. Eğer bu süreç doğru yönetilmezse örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirme ihtimali zorlaşmaktadır. Hem işveren hem de adayın seçim sürecinde karar alma yetkisi olması sebebiyle çalışan seçimi süreci yalnızca yönetici değil, iki yönlü bir karar sürecinden meydana gelmektedir (Klepić, 2019, s. 16).

İşe alım sürecinde iken birinci önceliği iç kaynaklara vermek, terfi ve rotasyon gibi uygulamalarla çalışanların performansları ve üretkenliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır. İç kaynaklarda beklentileri karşılayacak bir kişi olmaması halinde dış kaynaklara yö-

nelmek gerekir. Nitelikli kişinin bulunması için doğru stratejilerle iş arayanları örgüte çekmek önemlidir (Duran ve Korkmaz, 2019, s. 20-21). Başarılı bir çalışan seçimi ve tedariki süreci ile örgütün değerleri ve hedefleri göz önünde bulundurularak en uygun kararları alabilen ve uygulayabilen çalışanların örgüte kazandırılması sağlanmaktadır. Yetenekli kişileri işe alan örgütler beklenmeyen fırsatlar veya değişikliklere karşı hızlı bir yanıt verebilmektedirler (Dönmez, 2018, s. 17).

Aday havuzu oluşturma, adayların öz geçmişleri ve başvuru formlarını inceleyerek ön mülakat gerçekleştirme, gerekirse işe giriş ya da yetenek testi gibi testler uygulama, mülakat gerçekleştirme, referans kontrolleri yapma, en uygun kişinin işe alımına karar verme ve işe giriş işlemlerini başlatma standart bir işe alım sürecinin adımlarını oluşturmaktadır (Kesen, 2014, s. 10). Mutlu'ya (2016) göre "İşgören bulma ve seçme işleminin başarıyla yürütülebilmesi için bu çalışmayı yapacak kişinin bu konudaki eğitimi ve deneyimi çok önemlidir. Zira işletme daha ilk görüşmede çok değerli bir elemanı kaybedebilir ya da kazanabilir" (s. 35).

Performans değerlendirme. Performans; yapılan iş ile ilgili olarak amaçlanan hedefe ne kadar ulaşıldığını ve ne gibi kriterlerin sağlandığını gösteren bir kavramdır (Soysal ve Kılınç, 2016, s. 328). Performansın gelişimi hem işverenlerin hem de bireylerin işlevselliğini geliştirmek ile ilişkilidir. Bu işlevsellik herhangi bir görevin performans işlevselliğinden başlamakta ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamakta yardımcı olmaktadır. Örgütü hedeflerine ulaşmaya götürdüğü için bu süreç performans değerlendirmenin iyileştirilmesi ve planlanmasına odaklanmaktadır (Qatab, 2016, s. 10). Performans değerlendirme ve ödüllendirme çalışmaları, performans yönetimi sistemini strateji ile uyumlu hale getirmeyi amaçlayan nihai operasyonel uygulamalardır (Bellisario ve Pavlov, 2018, s. 372).

Performans değerlendirme; örgütü amaçlarına götüren çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışları, elde ettikleri başarıları değerlendiren çok aşamalı süreç anlamına gelmektedir (Çavuş ve Develi, 2015, s. 240). Çalışanların işteki başarılarını ve kişisel gelişme potansiyellerini izlerken bilimsel ve sistematik olarak hareket eden performans değerlendirme sosyal bir süreç olarak da görülmektedir. Değerlendirmeden elde edilen veriler şirketin stratejik planlama çalışmaları, ücret ve kariyer yönetimi, terfi ve işten ayrılma kararının verilmesi, ödüllendirme, eğitim ihtiyaçları

ve eğitim planlaması gibi tüm yönetsel kararlarına etki etmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016, s. 329).

Performans değerlendirme en temelde; örgütsel düzeyde etkinliği iyileştirmeyi, çalışanları motive etmeyi, eğitim ve geliştirme süreçlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Çavuş ve Develi, 2015, s. 240). Bu amaçların ilerleyiş akışına bakıldığında bir kontrol mekanizması olmanın yanı sıra, işlerin nasıl ilerlediğini takip etmek açısından da etkili bir uygulamadır (Düzgün ve Marşap, 2018, s. 788). Örgütsel amaçların ve insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir olması açısından önem taşıyan performans değerlendirme; çalışanların işleri ile uyumunu sağlamak, örgütün işleyiş şekli ve değerleriyle ilgili çalışanları bilgilendirmek ve öz değerlendirme yapmalarına yardımcı olmaktadır (Yılmaz T., 2012, s. 36).

Yapılan araştırmalarda örgütün benimsediği performans sistemine yönelik adil olma ya da olmama algısının performans sisteminden tatmin olunması ve sistemin başarılı olmasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, performans sisteminin adil, açık ve net bir şekilde, örgütün değerleri ve amaçlarını dikkate alarak oluşturulmasının önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu unsurlar dikkate alınarak oluşturulan performans değerlendirme sistemi hem kişilere ve yöneticilere hem de örgüte katkı sağlayacaktır (Düzgün ve Marşap, 2018, s. 789).

Eğitim ve geliştirme. Eğitim, her geçen gün değer kazanmıştır ve değerini artırmaya devam etmektedir. İnsanları makinelerden ayıran en önemli olgulardan birisi olan bilgi eğitim yoluyla kazanılmaktadır. Bu sebeple eğitim, örgütler tarafından önemsenmesi gereken bir konudur. Belirli konularda bilgi ve becerilere sahip olmak anlamına gelen eğitim, belirli bir çalışma alanındaki becerileri artırma ve performansın daha iyi olmasını sağlama yönündeki çabaları ifade etmektedir (Duran ve Korkmaz, 2019, s. 21). Örgütlerde eğitimi aynı zamanda, çalışanların görevlerini daha iyi ve etkin yapmalarını sağlayacak, karar alma ve yaratıcılıklarını kullanma becerilerini daha etkin kılacak, mesleki alandaki bilgilerini artıracak faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür (Hot, 2017, s. 5).

Örgütler varlığını uzun zaman sürdürebilmek ve çalışmalarını sürdürülebilir kılmak için bilgiye değer vermekte ve yeni bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple örgütlerde eğitim süreçleri insan kaynaklarının verimliliğini artırmak için gerek duyduğu bir ihtiyaç

haline gelmiştir (Duran ve Korkmaz, 2019, s. 21). Eğitimin temel hedefi mevcut bilgilerin üzerine, süreçler geliştikçe ve değiştikçe ihtiyaç duyulan bilgilerin eklenerek aradaki farkın kapanmasıdır (Hot, 2017, s. 5).

Kişi ve grupların performanslarını artıracak stratejiler geliştirmek ve uygulamak, kişilerin kapasitelerini artıracak eğitimler planlamak geliştirme süreci çalışmalarını ifade etmekte ve örgütün uzun vadede rekabet edebilme gücünü artırmaktadır (Yıldız, 2014, s. 220). Buradan hareketle, örgütlerin çalışanlarına eğitim olanakları sunması, eğitime tüm iç süreçleri ile bir bütün olduğunu düşünerek yaklaşmaları ve eğitimin çalışanlarının hakları olduğunu kabul etmeleri gelişime ne kadar açık olduklarının göstergesidir (Soran, Serin ve Balkan, 2016, s. 4).

Örgütler çalışanlarına sunmayı planladıkları eğitim programları için tasarım süreci uygulamakta, bu sayede hem eğitim amaçlarına ulaşmak için verim elde edilmekte, hem de stratejiler ile paralel bir şekilde ilerleme sağlanmaktadır. Tasarım süreci eğitime neden ihtiyaç duyulduğu değerlendirilerek eğitimin amacının tasarlanması, eğitime ihtiyaç duyan kişilerin tespit edilmesi için ihtiyaç analizi çalışması yapılması, eğitim verecek kişi ya da kurumun belirlenmesi şeklindedir. Eğitim uygulandıktan sonra verimlilik düzeyini ölçmek amacıyla eğitimin etkinliği değerlendirilmektedir (Subaşı, 2018, s. 3-4).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların eğitimi için temel becerileri veya yönetsel becerileri geliştirme, iş başı eğitimi, mentorluk, koçluk, deneyim kazanması gibi eğitim uygulamaları bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu ve benzeri eğitim uygulamaları ile bilgi ve becerisi artan çalışanların, örgüte olan aidiyet düzeylerinin yükselmesi sayesinde örgütsel değerler ile daha fazla uyum yakaladıklarını göstermektedir. Örgütlerin belirli bir uyumu yakalamak için çalışanların kişilik özellikleri, değerleri, amaçları ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak eğitim programlarını tasarlamaları gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların tutum ve davranışlarında meydana gelecek gelişmelerin örgütü olumlu olarak etkilediğini söylemek mümkündür (İpçioğlu ve Uysal, 2009, s. 136).

İş değerleme ve ücret yönetimi. İş değerlemesi, örgüt içerisinde ücret dağılımının belirlenmesi için yapılan çalışma olup, işlerin birbirleriyle kıyaslaması yapılarak değerleri sistemli bir şekilde belirlenmektedir (Yılmaz R., 2018, s. 16). Bir örgütte ücret yönetiminin

uygulanabilmesi için iş değerleme çalışmasının öncelikle sistemli bir şekilde yapılması, daha sonra işin amaç ve yararlarının tespit edilmesi gerekmektedir (Çal, 2012, s. 47).

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında, örgütlerde tüm işleri kapsayacak şekilde bir değerlendirme yapılmakta ve işlerin durumuna göre ücret dağılımları belirlenmektedir (Uyğun, 2018, s. 17). İş değerlemesi, hem yönetime hem de emeğe uygun bir ücret sistemi oluşturmak için tutarlı bir iş hiyerarşisi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları iyileştirme prosedürleri ve adil ödül sistemlerinin tasarlanması ve kurulmasını sağlamaktadır (Kahya, 2019, s. 188-189). Sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırması ve puanlama gibi yöntemlerle uygulanabilen iş değerlemesi ücret sistemini adil hale getirmeyi, ücrette tutarlılığı sağlamayı, çalışanı motive etmeyi ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Çal, 2012, s. 47-49).

Stratejik bir ücret sistemi için hem örgüt içerisindeki iç eşitliğe hem de rekabet ortamında örgütler arasındaki dış eşitliğe dikkat etmek gerekmektedir. Ücrette meydana gelen adalet algısı, örgütsel yetenek üzerinde büyük etki yaratmakta ve çalışanları daha motive ve sürdürülebilir kılmaktadır. Motivasyon teorisi, insanların katkıları ve ödülleri arasında bir dengeye ulaştığı takdirde motive olduklarını savunmaktadır (El-Marghani, 2019, s. 23-24).

Kişinin bir kurumda çalışmayı tercih etmesi, uzun süre o kurumda kalmaya devam etmesi ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışabilmesi aldığı ücret düzeyi ile yakından ilişkili olup; araştırmalar da bunu göstermektedir. Piyasanın sunduğu normal seviyenin üzerinde, yüksek sayılabilecek düzeyde bir ücret verildiği takdirde, kişinin örgüte olan bağlılık düzeyi de o oranda artmaktadır (Çakı, 2017, s. 71).

Örgütlerde bir ücret yönetimi sisteminin varlığından söz edebilmek için ödeme programları ve ücret politikalarının belirlenmiş olması önem taşımaktadır. Böyle bir sistem var olduğunda öznel tutumlar bir kenara bırakılarak nesnel bir bakış açısıyla ücret belirlenmekte, terfi ve performans sistemleri doğru yönetilmekte, kişiden beklenen kalitede iş veya hizmet üretmesi sağlanarak verimli çıktılar elde edilmekte ve işgücünün maliyeti önceden planlanarak örgüte olan maliyeti kontrol altında tutulabilmektedir (Kılıçaslan, 2018, s. 13).

Kariyer yönetimi. Kariyer, çalışma hayatı boyunca üstlenilen iş tecrübeleridir. Eğitim, işte ilerlemek, deneyimleri artırmak, mevcut bilginin üzerine yeni bilgiler eklemek gibi

kavramlar öncelikle iş tecrübelerini, daha sonra ise kariyeri etkilemektedir (Açıkgöz, 2019, s. 6). Kişilerin iş yeri fark etmeksizin kazandığı deneyimlerine ilişkin gelişim süreçleri de kariyer kavramına ışık tutmaktadır (Ece ve Esen, 2017, s. 130).

Kariyer yönetimi, kişilerin kariyer basamaklarını geliştirmede önem taşıyan bir insan kaynakları uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2018, s. 24). Bireysel ve örgütsel hedefleri birleştirerek kariyeri planlama ve geliştirme süreçlerinden oluşan kariyer yönetimini kişinin hayatını yönetme sanatı olarak tanımlamak mümkündür (Sağlık ve Yılmaz, 2016, s. 918). Çalışma alanları, sahip olunan üstünlükleri, yetenekleri, yükselme ve ilerleme olanaklarını ve bunları gerçekleştirmek için izlenmesi gereken yolları kapsamaktadır. Örgütün ve çalışanların karşılıklı olarak sahip oldukları hedeflerini uyguladıkları süreci ifade etmektedir (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018, s. 3-4).

Kariyer planlama ve geliştirme fonksiyonlarının bütünü olarak ele alınan kariyer yönetimi hem kişinin hem de örgütün ihtiyacını karşılamakta ve kariyerin etkin yönetilmesini içermektedir. Kişilerin deneyimleri ve sahip oldukları niteliklerinden yararlanabilmek ve uzun yıllar örgütün bir parçası olarak kalmalarını sağlamak için planlanan kariyer yönetimi çalışmasında kariyer hedefleri ile örgütün stratejileri optimum düzeyde uyumlaştırılmakta ve kişilere ihtiyaçları olan gelişim imkanları sunulmaktadır (Kahraman ve Fındıklı, 2018, s. 53).

Kariyer planlaması başlangıçta bireyi etkileyen bir durum gibi görünse de örgütün gelecekteki çalışan ihtiyacını karşılaması açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, kariyer hakkında atılacak adımlar hem kişiyi hem de örgütü ilgilendirmektedir (Ece ve Esen, 2017, s. 130). Kariyer yönetimini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyutta ele almak mümkündür.

Bireysel kariyer yönetimi kişiye odaklı ve yaşamla iç içe bir kavramdır (Ece ve Esen, 2017, s. 131). Kişilerin kendi istekleri yönündeki kariyer yollarında hedeflerine ulaşma çabalarını ifade etmektedir. Bireysel olarak kariyer yönetimi evresinde olan bir kişi hedeflerine ulaşmak için çaba göstermekte, örgütün sunduğu kariyer gelişim olanaklarından etkin bir şekilde yararlanmakta ve deneyimlerini derinleştirmektedir (Kaya, 2018, s. 25).

Örgütsel kariyer yönetimi daha geniş çerçeveden bakarak bir sistem geliştirmeyi ve bunu çalışanlar ile uyumlaştırmayı hedeflemekte; kişilerin bireysel gelişimlerini ve ilerle-

melerini desteklemektedir (Ece ve Esen, 2017, s. 131). Kişilerin kariyer gelişimleri için örgütsel bir destek modeli olarak karşımıza çıkan bu kavram işe alım sürecinden başlayarak eğitim, terfi, rotasyon, işten çıkış ya da emeklilik gibi süreçlere hitap etmektedir. Kariyer yönetimini etkin işleyen bir sistem haline getirmek isteyen örgütler doğru işe doğru kişinin seçilmesi ve işe alınması, kariyer planlama konusunda atölye çalışmaları yapılması, kullanışlı bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması ve kariyer danışmanlığı gibi faaliyetleri benimsemektedir (Kaya, 2018, s. 25-26).

Kariyer yönetimi sürecinin etkin hale getirilmesi sayesinde kişilere yükselme olanakları eşit bir ortamda sunulabilmekte, çalışan memnuniyeti yüksek tutulabilmektedir. Artan çalışan memnuniyeti ise kişilerin performans ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Kaya, 2018, s. 24-25). Bir örgütte kariyer yönetiminin uygulanması; yönetici adaylarının içeriden belirlenmesi, kişinin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasında denge sağlanması, kurum imajının yükseltilmesi gibi olumlu avantajlar yaratmaktadır (Kahraman ve Fındıklı, 2018, s. 53).

Endüstriyel ilişkiler. Sözleşmesel süreçler, hukuki yaptırımlar ve hatta sendika ilişkilerinin yer aldığı endüstriyel ilişkiler kavramı, işveren ile işgören arasındaki yasal düzenlemeleri ifade etmekte ve insan kaynakları uygulamaları içerisinde ele alınmaktadır (Çorum, 2012, s. 7). Üretimin olduğu her yerde ekonomik ve sosyal değişkenleri temel alan bir endüstriyel ilişki modelinin varlığından söz edilebilmektedir (Kılıçaslan, 2018, s. 14).

İşveren – işgören arasındaki istek ve ihtiyaçlar sonucu gündeme gelen bu kavramda, devletin de bu iletişim kanalının taraflarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Endüstriyel ilişkilerin sistemli hale getirildiği bir örgüt ortamında daha sağlam bir örgüt kültürü meydana gelmekte, işveren ve işgören tarafları ortak örgütsel amaçlar dahilinde hareket etmektedir (Mutlu, 2016, s. 44-45).

Endüstriyel ilişkiler içerisinde ifade edilen sendika ilişkileri, kişilerin bireysel olarak ekonomik ve sosyal haklarını güvence altına almak üzere meydana getirdiği bir çaba olup, temelde emek ve sermaye arasındaki dengenin korunmasını amaçlamaktadır (Kılıçaslan, 2018, s. 15). Endüstriyel ilişkilerde çok yönlü bir ilişki yapısı söz konusudur. Devletin de tarafları arasında yer aldığı bu ilişki yapısında işsizlik, ücret, gelir dağılımı gibi boyutlar ele

alınmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, özellikle örgütün bütünleşmesi ve bütünleşmiş bir işgören – işveren ilişkisinin oluşmasında etkin rol oynamaktadır (Erkoç, 2018, s. 55-57).

Sendikanın olmadığı sektörlerde insan kaynakları yönetimi daha kişiselleştirilmiş bir endüstriyel ilişki çerçevesinde denge kurmaktadır. Böylece, insan kaynakları çalışanın sendika dışında örgütle ilk temasından başlayarak tüm süreçlerinden doğrudan sorumludur. İnsan kaynakları yönetimi bireysel tabanlı çalışma ilişkilerini, endüstri ilişkileri ise sendika tabanlı çalışma ilişkilerini düzenlemektedir (Erkoç, 2018, s. 55-57).

İş sağlığı ve güvenliği. Çalışanların sosyal, zihinsel ve fiziksel durumlarının iyileştirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması için yapılan işlemler iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları olarak adlandırılmaktadır (Atay ve Tüzüner, 2018, s. 276). İş güvenliği, işin yapılması sırasında oluşabilecek tehlikeler ve çalışanlara gelebilecek zararlara karşın koruma mekanizması oluşturmak ve iş kazalarını önleyici güvenlik tedbirleri almaktır. Kazaların oluşumunu önleyici tedbirler sayesinde çalışanları zarar verici etkilerden korumak ve çalışma koşullarını fiziksel ve zihinsel açıdan iyileştirmek ise iş sağlığı boyutuna işaret etmektedir (Mutlu, 2016, s. 44).

Geçmiş dönemlerde endüstriyel alanlarda meydana gelen hastalık, kaza, patlama, zehirlenme gibi ciddi sorunlar çalışanların sağlığı ve güvenliğini korumanın yasal zorunluluk haline gelmesine neden olmuştur. İş sağlığı ve güvenliği önlemleri öncelikle insan onuruna yakışır düzeyde sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını, daha sonra ekonomik kayıpların önüne geçilmesini amaçlamaktadır (Can ve Hüseyinli, 2017, s. 1399-1400).

İş kazalarından kaynaklanan ölüm oranı savaş, alkol, uyuşturucu gibi faktörlerden kaynaklı ölüm oranlarına göre daha yüksektir. Gelişmekte olan ülkelerde, artan küreselleşme ve sanayileşme iş kazalarını da beraberinde getirmektedir. İş sağlığı ve güvenliği yalnızca ekonomik ve teknolojik gelişmelerden değil, aynı zamanda sosyal ve politik faktörlerden de etkilenmektedir. Dünya ticaretinin serbestleştirilmesi, ekonominin küreselleşmesi, ulaştırma ve iletişim kanallarındaki gelişmeler çalışanlar için yeni tehlike ve risk türlerini ortaya çıkarmaktadır (Gümüş ve Gülsün, 2017, s. 1).

İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları devlet, işveren ve çalışan çerçevesinde gerçekleşmekte ve tüm taraflara yasal hak ve yükümlülükler oluşturmaktadır. Ortaya çıkabilecek

tehlikelere karşı önceden alınacak önlemler zarar verici etkileri en aza indirecek, fiziksel ve zihinsel açıdan kaliteli bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlayacaktır. Bu önlemler aynı zamanda meydana gelebilecek kazaların engellenmesiyle işveren tarafında maddi kayıp ve zararların önüne geçilmesine yardımcı olacaktır (Can ve Hüseyinli, 2017, s. 1400).

Örgütlerde iş sağlığı ve güvenliğini belirli bir sistem haline getirmek zorunlu teknik önlemleri alarak başlamaktadır. Ardından gerekli materyallerin temin edilmesi, iş sağlığı ve güvenliği ekibi oluşturulması, ekibe ve tüm çalışanlara bilgilendirici eğitimler verilmesi aşamaları gelmektedir. Periyodik olarak bu eğitimlerin verilmesi ve raporlamaların yapılması gerekmektedir. Tehlikeli çalışma koşulları ortadan kaldırılarak çalışanlardan kaynaklanan hata veya kazaları optimum düzeye indirgeyecek bir sistem geliştirildiği takdirde, çalışanlar da bu çabalara katılım gösterecek ve sistemin yanı sıra bir iş sağlığı ve güvenliği kültürü meydana gelecektir (Akdeniz, 2019, s. 134).

3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Konusunda Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi uygulamaları alanında yapılan ve literatürde bulunan bazı araştırmalara yer verilmiştir. Yapılan incelemelerde literatüre kazandırılan çalışmalarda ağırlıklı olarak çalışanların performansları ve örgüte aidiyet hissetme durumları üzerine durulduğu gözlenmiştir.

Gürkaynak (2017), yapmış olduğu araştırmada insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların kişilik özellikleri olgularının iş performansları üzerindeki etki düzeyini incelemiştir. Yapılan araştırma ile çalışanın işe alınması, performansların değerlendirilmesi, eğitim süreçleri, ücretin yönetilmesi, iş tanımlarının belirlenmesi ve iş sağlığı ve güvenliği gibi uygulamalar ile çalışanların kişilikleri ve iş performansları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu uygulamaların etkinliği arttıkça performansın arttığı da söylenebilmektedir. Araştırma ile uyumluluk, sorumluluk ve yeniliğe açıklık gibi kişilik özelliklerinin algılanan iş performansını olumlu yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Sorumluluk arttıkça iş yükü ve kaygının da artacağı, dolayısıyla motivasyon ve performansın düşeceği araştırma sonucunda elde edilen bir başka durumdur. Araştırma sonucunda, özellikle bireysel verimliliğin düşmemesi için nesnel değerlendirme sonuçlarından faydalanmak gerektiği önerilmiştir (Gürkaynak, 2017, s. 46-48).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitime odaklanan bir başka araştırmada örgütün ve bireyin performansı arasındaki ilişkide yönetici desteğinin ne derece etkin rol oynadığı incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda örgütlerde uygulanan eğitimin etkinlik derecesi ile hem bireysel performans hem de örgütsel performans kavramları arasında bir ilişki olduğu ve bunun pozitif ilerlediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, araştırma ile yönetici desteğinin bireysel ve örgütsel performans ile eğitim arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı öne sürülmektedir (Subaşı, 2018, s. 62-63).

Işık ve Çiçek (2019), insan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki etkilerine yönelik kaleme aldıkları makalelerinde bir işletmedeki insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve işlerin belli bir sistem dahilinde sürdürülebilmesi için kurumsallaşmanın önemini vurgulamış; bunu başarılı bir şekilde yerine getiren işletmelerin çalışanlarını daha verimli ve etkin bir şekilde yönettiklerini savunmuşlardır. Bu doğrultuda yapılan analizlerde, çalışanların kurumsallaşma algısı ile çalışanın işe alınması, eğitim ve gelişim süreci, performanslarının değerlendirilmesi ve ücretin yönetilmesi gibi temel insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'deki bankacılık sektörüne odaklanarak yapılan bu araştırmanın farklı sektörler de dikkate alınarak yapılması durumunda hem literatürün gelişimi hem de uygulamaya yenilikler katılabilmesi açısından fayda sağlanacağı önerilmiştir (Işık ve Çiçek, 2019, s. 142-144).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki algının örgüte olan güvene etkisi üzerine Bayramlık, Çetin ve Yurdakul (2015) tarafından hazırlanan makalede örgütsel adaletin etki derecesi de incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre ücret, ödüllendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve performans değerlendirme gibi uygulamaların örgütsel adalet algısını ve örgüte duyulan güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırma bulguları çalışanlar ile kurulan iletişimin diğer insan kaynakları uygulamalarına oranla örgüt ve yöneticiye duyulan güven bağlamında daha ön plana çıktığını göstermektedir. Araştırma yalnızca savunma sanayi sektörüne odaklı yapıldığı için sonuçların genellenebilirliğini zayıflatmaktadır (Bayramlık, Çetin ve Yurdakul, 2015, s. 166-167).

Düzgün ve Marşap (2018), performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına odaklandıkları makalelerinde, işten duyulan tatmine ve örgüte olan bağlılığa etki derecesini incelemiştir. Hizmet sektöründe, otel ve konaklama işletmelerine yönelik olarak yapılan bu

araştırma ile çalışanlardaki performans değerlendirme ve ücret algısının örgütsel bağlılık ve işten duyulan tatmini pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Aynı zamanda, yapılan araştırmalarda iş tatmini kavramının bu ilişkide aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Adil temeller üzerine kurulan bir başarı ve ödüllendirme sistemi çalışanların iş tatminine pozitif yönde etki etmektedir. Dolayısıyla performansa dayalı ücreti temel alan bir sistem uygulanması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Örgütler için herhangi bir maliyet yükü oluşturmayan manevi unsurlar da dikkate alındığı takdirde, çalışanların duygusal yönden bağlılığı kazanılacak ve verimlilik ve etkinlikte artış yaşanacaktır. İstanbul'da tek bir segmente odaklanarak yapılan bu araştırmanın farklı sektör veya aynı sektörde farklı segmente odaklanarak yapılması literatüre yeni bakış açısı ve faydalar sağlayacaktır (Düzgün ve Marşap, 2018, s. 802-804).

İnsan kaynakları uygulamalarında Y kuşağına yönelik bir yüksek lisans tezi araştırması hazırlayan Çorum (2012), belirli bir şirketin Y kuşağına yönelik yapmış olduğu proje üzerinden incelemelerde bulunmuştur. Söz konusu proje ile Y kuşağına yönelik uygulamalar geliştirmek ve bu sayede örgüte olan bağlılıklarını artırmak amaçlanmaktadır. Proje sonucunda bağlılığın arttığı tespit edilmiş; ilk yılda ölçülen bağlılık oranına kıyasla ilerleyen yıllarda yapılan ölçümlerde bağlılık oranında artış olduğu gözlenmiştir. Y kuşağını örgütte tutmak, bağlılığını kazanmak ve örgüte çekmek isteyen kurumların üst yönetimden aldıkları destek ile birlikte mentorluk programları geliştirmeleri, mevcut insan kaynakları uygulamalarını gözden geçirmeleri, eğitim ve gelişime önem vermeleri, kariyer gelişim programları uygulamaları ve iletişim faaliyetlerinde bulunmalarının faydalı olacağı ifade edilmiştir (Çorum, 2012, s. 40-41).

Çavuş ve Develi (2015), hazırladıkları makalede örgütsel vatandaşlık kavramını ele alarak insan kaynakları uygulamaları ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmada bir örgütün insan kaynakları uygulamaları ile birlikte çalışanlarının içsel motivasyonlarına olan farkındalıklarını artırarak örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için gerekli fırsatların yaratılması savunulmuştur. Buradan hareketle insan kaynakları departmanı, yöneticiler ve işverenlere önemli görevler düştüğü ortaya konulmaktadır (Çavuş ve Develi, 2015, s. 244-245).

İnsan kaynakları yönetimi kavramını stratejik açıdan ele alarak kariyer yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını inceleyen Soysal ve Kılınç (2016), hazırladıkları

makalede bu uygulamaların daha rasyonel bir şekilde ele alınmasının gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Yöneticilerin bu uygulamalara ilişkin görüşlerini tespit etmek, çalışanlarını değerlendirme önceliklerini ve yöntemlerini saptamak amacıyla yaptıkları araştırmada katılımcı yöneticilerin önemli bir kısmının stratejik insan kaynakları kavramına olumlu baktıkları, bu kavramın gerekliliği ve önemi bilincine sahip oldukları ve örgütlerinde bunları uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel performans ve bireysel kariyerin birbirini desteklemesi gerektiği vurgulanmakta; ilgili süreçlerin ölçülebilir nitelikte, adil ve uzun soluklu olacak şekilde ele alınmasının önemli olduğu üzerinde durulmaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016, s. 343-344).

Yılmaz R. (2018), hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde ücret ve eğitim konusundaki uygulamaların çalışanların işten duydukları tatmin üzerindeki etkisini araştırmış ve ücret ve eğitimin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir. Araştırmanın kontrol değişkenlerine bakıldığında öz yeterliliğin içsel tatmini etkilediği, ancak dışsal tatmin üzerinde önemli bir etkisi olmadığı; yönetici desteği ile işten duyulan tatmin düzeyi arasında ise anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. İş tatmini üzerine kurgulanacak farklı yöntemlerle yapılacak araştırmaların sonucun desteklenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Yılmaz R., 2018, s. 82-85).

İnsan kaynakları yönetimi kavramını stratejik açıdan ele alan bir başka araştırmacı ise Kılıçaslan (2018) olmuştur. Çalışmasına örgütsel bağlılık kavramını da ekleyerek analizlerini iki farklı kamu kuruluşunda gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda kavramlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyli ilişki olduğunu, araştırmanın yapıldığı kuruşlardaki çalışanların demografik özellikleri ile olan ilişkilerinin de pozitif yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Örgüte olan bağlılığın sürdürülebilir olması için örgüt içerisinde stratejik insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesinin gerekliliği de yine bu çalışmada ön plana çıkmaktadır. Araştırma, stratejik insan kaynakları yönetiminin etkisiyle birlikte örgütsel bağlılığın kurum içerisinde ölçülmesi, değerlendirilmesi ve tespit edilmesinin önemli olduğunu göstermektedir (Kılıçaslan, 2018, s. 103-110).

E. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİLERİ

Çalışanların isteklerini anlamak ve beklentilerini doğru analiz etmek örgüt genelinde insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şekillendirmenin gerekliliğine ışık tutmaktadır. Her bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının farklı etkileri olduğu görüşünden yola çıkıldığında, bazı kaynaklar doğru ve etkin bir şekilde yapılandırılan uygulamaların örgütsel performansı artırıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların beklentilerini karşılayan eğitim ve gelişim uygulamaları, değer verildiğinin hissedilmesine ve örgüte olan bağlılığın artmasına neden olmaktadır (Hatipoğlu, Akduman ve Demir, 2019, s. 457).

Yapılan bazı araştırmalar, işlerin doğru yapılabilmesi için öncelikle iş analizlerinin yapılmasını, ardından görev tanımlarının oluşturulmasını savunmaktadır. Bu sayede işe en uygun kişi seçilerek performans ve karşılıklı memnuniyete olumlu yönde katkı sağlanacaktır. Örgütün çalışanlara gelişim imkanları sunması, çok yönlü kariyer imkanları sağlaması, performanslarını objektif ve adil şekilde değerlendirmesi bağlılıklarının ve performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır (Hatipoğlu, Akduman ve Demir, 2019, s. 457).

Örgütsel bağlılık bireysel, örgütsel ve çevresel pek çok sonuçları olan ve aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile paralel yönetilen bir kavramdır. Örgütler, çalışanlarına sundukları insan kaynakları uygulamaları sayesinde büyük ölçüde bağlılıklarını kazanırlar. Literatürde ücret, eğitim ve gelişim, çalışanlara adil ve eşit davranmak gibi birçok bakış açısının örgüte olan bağlılığı pozitif yönde etkilediği araştırmalar bulunmaktadır (Geldi, 2014, s. 23-14).

Çalışanların işe ilişkin olumlu davranışları, örgütlerinin refahına verdikleri değer ve katkıları konusundaki algılarına büyük ölçüde bağlı olduklarını vurgulamaktadır. Örgütleri ile aralarındaki psikolojik sözleşmelerinin davranışları üzerindeki temel belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Mendes ve Jesus, 2018, s. 265). Global düzeyde, araştırmacılar insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha iyi hale getirildiği durumlarda çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırdığı yönünde fikir birliği içindedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algının örgütsel performansı etkilediği ve çalışanların iş

girdisi, memnuniyet ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyecek davranışlar sergiledikleri savunulmaktadır (Li, Mai, Yang ve Zhang, 2019, s. 5).

Çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları duygusal açıdan örgüte bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir rol oynamakta, bu durum örgütleri çeşitli uygulamaların yaratacağı fırsatlar konusunda farkındalığa ve çalışanlarının bağlılıklarını artırmaya teşvik etmektedir (Mendes ve Jesus, 2018, s. 266). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların becerilerini sistematik olarak artırarak, motivasyon sağlayarak ve fırsatlar yaratarak performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. Özellikle işe alım, eğitim ve yetkilendirme gibi uygulamalar ile bilgi ve beceriler geliştirilmekte, ücret ve teşvik uygulamaları ile motivasyon yükseltilmektedir (Li, Mai, Yang ve Zhang, 2019, s. 5).

Yeterli düzeyde kariyer yönetimi desteği alan ve kendilerine gelişim fırsatı sunulan çalışanlar, örgüt dışındaki fırsatlara yönelmeyi düşünmemekte, yöneticilerinden duydukları memnuniyet artmaktadır. Kişisel gelişimine önem verildiğini hisseden çalışanların karşılaştıkları yapıcı tutum sayesinde örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018, s. 9).

Örgüt içerisinde sağlam ve amaçlara uygun şekilde yapılandırılmış birimler sayesinde örgütün başarısından bahsetmek mümkündür. Örgütün amaçlarına ulaşmasında ve işlevlerini yerine getirmesinde bireylerin sergileyeceği performans önem taşımakta, insan kaynakları yönetimine ise bu konuda önemli görevler düşmektedir (Turnalı, 2013, s. 45). İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri, çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi ve bunun için gerekli prosedürel süreçleri oluşturarak çalışanların performansının artırılmasıdır (Kesen, 2014, s. 70). Bunun bir getirisi olarak da insan kaynakları birimi, örgütün ve bireyin iş performansının artırılması konusunda anahtar öneme sahiptir (Gürkaynak, 2017, s. 15).

Performansın artırılmasını amaçlayan uygulamalar sistemi olarak değerlendirilen insan kaynakları yönetimine ilişkin, literatüre kazandırılan pek çok araştırma ekip kültürü, ücret, kararlara katılım, eğitim ve gelişim, kalite çemberi, iş rotasyonu gibi uygulamaların çalışanların motivasyonunu ve performansını artırdığını öne sürmektedir. Kişilerin gelişimini destekleyen eğitimler ve doğru işe alım süreçleri ile örgüt sektördeki değerini

artırırken kişilerin verimliliklerini de desteklemektedir. Örgütler, sergiledikleri yüksek performans sayesinde rekabet stratejisinde avantaj sağlamaktadır (Kesen, 2014, s. 70-73).

İşini daha iyi yaparak performansını geliştirmek isteyen bireylere doğru gelişim imkanları sunulduğunda bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlanmakta, ilerlemesi ve yükselmesine yardımcı olunmaktadır. İnsan kaynaklarının sunduğu eğitim ve gelişim imkânı öncelikle bireyin kendisine ve daha sonra örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır. Gelişimi desteklenen, özgüveni artan ve edindiği bilgileri işine yansıtabilen bireyler daha motive bir şekilde performans sergilemeye başlamaktadır (Subaşı, 2018, s. 36).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını örgütsel performans ile ilişkilendiren araştırmalar incelendiğinde farklı gruplar ve teorilerin ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Bu grupları evrensel, durumsal ve yapısal olarak incelemek mümkündür. Evrensel yaklaşım örgütlerin insan kaynakları uygulamaları ile performansları arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunmaktadır. Bu gruba göre, modern uygulamalar ile örgütün performansı artırılabilmektedir. Durumsal yaklaşıma göre, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının stratejilerine uygun olması gerekmektedir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, s. 189-194).

Yapısal yaklaşımın temelinde insan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejileri ile uyumundan ziyade, dikey ve yatay olarak nitelendirilen diğer şartlarla olan uyumuna bakılmaktadır. Dikey uyum ile örgütün sahip olduğu kültür ve çevresi ile uyumu; yatay uyum ile insan kaynakları yönetiminin kendi içerisindeki tutarlılık düzeyi ifade edilmektedir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, s. 189-194).

Farklı yaklaşımlar olmasına rağmen, örgütlerin kendi içlerinde en iyi uygulamaları benimsediklerinde örgütsel düzeydeki performanslarının da artacağını söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından değerlendirildiğinde işe alımları öncelikle içeriden çözmek, kapsamlı eğitim sistemleri oluşturmak, performansı sonuç odaklı değerlendirmek, kar paylaşımı gibi uygulamalar ile örgütsel performans artırılabilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011, s. 1804-1805).

Araştırmalar, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinleştirilmesi stratejisinin uygulanması halinde performansın geliştirilmesine katkıda bulunulacağını göstermektedir. İnsan kaynakları ve stratejide oluşan bu farklılık algısı bireyin performansından örgütün performansına yansımaktadır (Soran, Serin ve Balkan, 2016, s. 3).

Örgütsel bağlılık çalışanın mutluluğu ve etkinliğini içermektedir. Kendini örgüte bağlı hisseden bireyler, bağlılık hissi düşük olan bireylere göre örgütte daha uzun süre var olmakta ve daha fazla çaba göstererek daha yüksek performans sergilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin performanslarının da yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Kıyat ve Geyik, 2019, s. 226). Bireylerin örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlar için çaba göstermek istemesi örgütle bütünleşmesini sağlamakta ve iş performansında olumlu çıktılar elde etmesine yardımcı olmaktadır (Karakoç, 2018, s. 1376).

Yapılan bazı araştırmalar bireylerin finansal ihtiyaçlarının düşük olması durumunda örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında güçlü bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Buna karşın, performansı etkileyen ödüllendirme uygulamalarının olmaması halinde duygusal bağlılığın zayıf ve performansın olumsuz etkilendiğini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Duygusal, normatif ya da devam gibi farklı örgütsel bağlılık türlerinin performans ile olan ilişkisi farklı düzeylerdedir (Şentürk ve Tekin, 2015, s. 197-198).

III. YÖNTEM BİLİM

A. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER

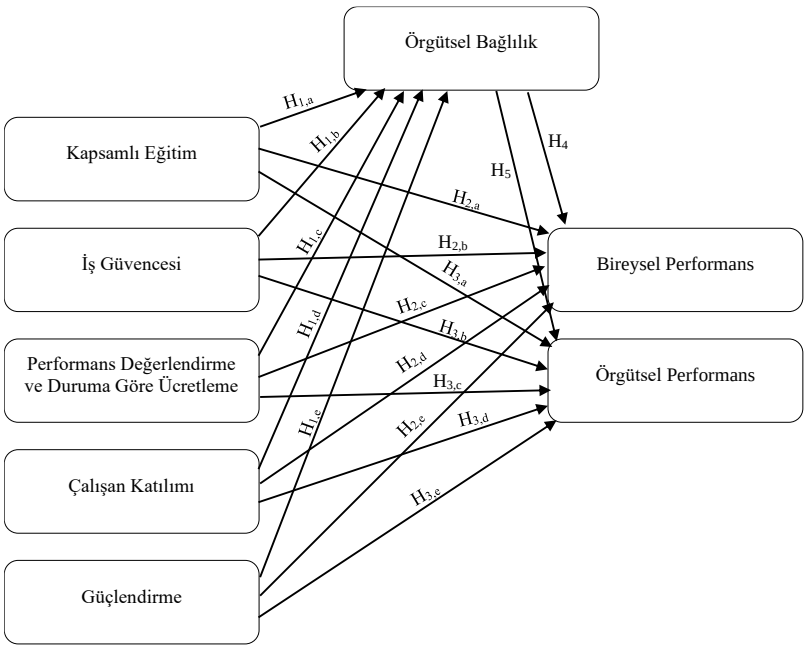
Bu bölümde araştırmanın tasarım süreci, çalışma modeli ve bu doğrultuda oluşturulan hipotezler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma, nicel türde hazırlanmış ve betimleyici araştırmalar kapsamında tasarlanmıştır. Örneklemin tesadüfi olarak önceden belirlenen ana kütle içerisinden seçilmiş olması sebebiyle bu kapsamda değerlendirilmiştir. Örneklem üzerinden veri toplanırken anket uygulaması yöntemi kullanılmıştır.

2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler

İstatistiksel tarama modeli baz alınarak gerçekleştirilen araştırma için, araştırma amaçları göz önünde bulundurulduğunda araştırma modeli Şekil 1'deki gibi görselleştirilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli.

Araştırmanın hipotezleri. Araştırma amaçları dikkate alınarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Hipotez 1. Araştırmanın birinci hipotezinde insan kaynakları uygulamaları sayesinde kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu yönde etkileneceği varsayımında bulunulmuştur. Buna bağlı olarak oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_1: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,b:}$ İş güvencesi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,c:}$ Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,d:}$ Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,e:}$ Güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2. Araştırmanın ikinci hipotezinde insan kaynakları uygulamaları sayesinde kişilerin bireysel performans düzeylerinin olumlu yönde etkileneceği varsayımında bulunulmuştur. Buna bağlı oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_2: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,b}$: İş güvencesi uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,e:}$ Güçlendirme uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 3. Araştırmanın üçüncü hipotezinde insan kaynakları uygulamaları sayesinde kişilerin örgütsel performans düzeylerinin olumlu yönde etkileneceği varsayımında bulunulmuştur. Buna bağlı oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_3: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,b}$: İş güvencesi uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,e:}$ Güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 4. Araştırmanın dördüncü hipotezinde insan kaynakları uygulamaları ve kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, bireysel performansları üzerinde olumlu yönde etki-

leri olduğu varsayımında bulunulmuştur. Buna bağlı oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü yoktur.

H_4: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,b}$: İş güvencesi uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,e}$: Güçlendirme uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Hipotez 5. Araştırmanın beşinci hipotezinde insan kaynakları uygulamaları ve kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, örgütsel performansları üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu varsayımında bulunulmuştur. Buna bağlı oluşturulan hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü yoktur.

H_5: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,b}$: İş güvencesi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,e}$: Güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma kapsamında belirlenen ana kütle, örneklem büyüklüğü ve örnekleme yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1. Ana Kütle

Araştırmanın ana kütlesi özel sektörde yer alan ve beyaz yaka çalışan grubunu oluşturan kişilerden meydana gelmektedir. Çalışma, internet üzerinden uygulanan bir anket çalışması olduğu için Türkiye genelinde ulaşılabilen özel sektör çalışanlarından elde edilen veriler kapsamında değerlendirilmiştir. Kurum içerisinde görev alan ve anket uygulamasına katılan kişilerin kimlikleri araştırma kapsamı içerisinde anonim olarak tutulmuştur.

Örneklemin ana kütlesini Türkiye genelinde özel sektör içerisinde faaliyet gösteren kurumlarda ve beyaz yaka çalışan grubunda yer alan 304 kişi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın sonuçları, insan kaynakları uygulamalarının var olduğu ve özel sektör kapsamına giren kurumları ilgilendirmektedir.

2. Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın yapıldığı özel sektör genelinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kurumlar içerisinde; çeşitli birimlerde, pozisyonlarda ve kıdemlerde bulunan katılımcılar rastgele seçilmiştir. Araştırma esnasında beyaz yaka çalışan grubunda yer alan ve mümkün olabilecek en fazla sayıdaki kişinin katılım sağlaması hedeflenmiştir. Ancak, anket uygulaması gönüllülük esasına dayandığı için 304 kişiden eksiksiz katılım elde edilebilmiştir.

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Bu bölümde sırasıyla örneklem birimi, örnekleme sürecinde kullanılan yöntem ve örneklemin temsil özelliklerine değinilmiştir.

Örneklem birimi. Araştırma, özel sektörde görev alan kişiler üzerinde yapılmıştır. İdari çalışan kadrosundan başlayarak, orta ve üst düzey yöneticiler katılım sağlamıştır.

Örnekleme yöntemi. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Zaman ve maliyet sınırlılıkları göz önünde bulundurularak ana kütleyi oluşturan kişilere gönderilen anket formlarına eksiksiz cevap veren tüm katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir.

Örneklemin temsil edicilik özelliği. İnternet ortamında gerçekleştirilen anket çalışması için 400 kişiye ulaşılmış olup, 304 kişi katkı sağlamıştır. Anketlerdeki cevaplanma oranı %76 olarak hesaplanarak kütleyi temsil etme açısından yeterli görülmüştür.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Bu bölümde ölçüm araçlarının tanıtımı ile bu araçların bulunma, geliştirilme ve uyarlanma süreçlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1. Ölçüm Araçlarının Tanımı ve Belirlenmesi

Araştırmada; katılımcıların kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını ölçmek ve bireysel performanslarını değerlendirmek üzere Yılmaz T. (2012) tarafından geliştirilen ve "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bireysel Performans Ölçeğinden yararlanılmıştır (Yılmaz T., 2012, s. A1-A3).

Katılımcıların örgütsel performans algılarını ölçmek üzere Subaşı (2018) tarafından geliştirilen ve "Eğitim Etkinliğinin Uygulanması ile Örgütsel ve Bireysel Performans Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Aracı Rolü" adlı yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu Örgütsel Performans Ölçeğinden yararlanılmıştır (Subaşı, 2018, s. 76-77). Anketin 11.sorusunda yer alan "Eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi artırdı" ifadesi ölçekte "Çalışanlar arası iletişimi artırdı" şeklinde sadeleştirilmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer'ın geliştirdiği ve daha önce Akar (2018) tarafından "İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde kullandığı Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır (Akar, 2018, s. 109-110).

2. Ölçüm Araçlarının Uygulanması Süreci

Araştırmada elektronik anket yöntemi kullanılarak, bu yöntem aracılığıyla veriler toplanmıştır. Kullanılan elektronik anket formu beş bölümden oluşmakta ve formun ilk bölümünde demografik ve tanımlayıcı özelliklere ait istatistiklerin oluşturulması için hazırlanan kişisel bilgi formu yer almaktadır. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyeti, yaş aralığı, eğitim durumu, unvanı, çalıştığı departman ve sektör, toplam tecrübesi ve mevcut kurumundaki çalışma süresi bilgilerine ulaşılmıştır.

İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, üçüncü bölümde Bireysel Performans Ölçeği, dördüncü bölümde Örgütsel Performans Ölçeği ve son bölümde ise Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Anketlerin hazırlanması, dağıtımı ve toplanmasında Surveymonkey veri tabanından yararlanılmıştır. Ham veriler bu elektronik altyapı ile elde edilerek Microsoft Excel programına aktarılmış, ardından sayısal kodlamalar gerçekleştirilerek IBM SPSS 22.0 versiyonuna aktarılmıştır.

3. Değişkenler, Etkileri ve Dereceleme Biçimi

Araştırmada kullanılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bireysel performans, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık değişkenleri, etiketleri ve derece biçimi bu başlık altında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik algıyı ölçmek amacıyla beş dereceli Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. 27 maddeden oluşan ölçekte, faktörlerin hangi maddeyi ilgilendirdiği belirtilmeden kullanılmıştır. Likert türündeki ifadeler olumsuzdan olumluya doğru olmak üzere "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Bireysel performans ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Bireysel performans algısını değerlendirmek üzere beş dereceli Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Dört maddeden oluşan ölçekte, faktörlerin hangi maddeyi ilgilendirdiği belirtilmeden kullanılmıştır. Likert türündeki ifadeler olumsuzdan olumluya doğru olmak üzere

“Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Örgütsel performans ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Örgütsel performans düzeyini ölçmek amacıyla beş dereceli Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. 14 maddeden oluşan ölçekte, faktörlerin hangi maddeyi ilgilendirdiği belirtilmeden kullanılmıştır. Likert türündeki ifadeler olumsuzdan olumluya doğru olmak üzere “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla beş dereceli Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. 18 maddeden oluşan ölçekte, faktörlerin hangi maddeyi ilgilendirdiği belirtilmeden kullanılmıştır. Likert türündeki ifadeler olumsuzdan olumluya doğru olmak üzere “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

D. ÖLÇÜM UYGULAMASI

Bu bölümde araştırmanın uygulama yöntemi, alınan tedbirler, yapılan bilgilendirmeler, uygulamanın kontrolü ve teslim alınmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1. Anket Uygulama Yöntemi

Araştırma özel sektörde yer alan beyaz yaka çalışan grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ankete 304 kişi dönüş yapmıştır.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri

Yanıtlama hatalarının azaltılması amacıyla, öncelikle katılımcılara verecekleri cevapların saklı tutulacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı söz güvencesi verilmiştir. Ayrıca kişinin adı soyadı, çalıştığı kurum gibi kişisel detaylar içeren bilgiler istenmemiştir.

3. Bilgilendirme ve Eğitme

Anketin uygunluğu aşamasında İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul’dan izin alınarak, çalışmanın yalnızca bilimsel amaçlı olduğu bildirilmiştir. Ankete ulaşım sağlanacak internet bağlantıları paylaşılmadan önce sürece destek olan tüm katılımcılara anketin doldurulma amacı ve anketlere ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

Anket sonuçlarından veri elde edilebilmesi için anketlerin tam ve eksiksiz doldurmasının önemli olduğu tüm katılımcılara özellikle belirtilmiştir. Özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda çalışan kişilere anketler internet üzerinden iletilerek, yüksek lisans tez çalışmasına katkı sağlamak amacıyla paylaşıldığı bildirilmiştir. Anketin doldurulmasının gönüllülük ilkesine dayalı olduğu ifade edilmiş, bu sayede iletilen formlarda 304 katılımcıdan tam dönüş alınmıştır.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının anket formlarına tamamen anonim şekilde cevap vermelerinden dolayı formlar tek tek incelenerek araştırmacı tarafından teslim alınmamıştır. Kullanılan anket yazılım sistemi üzerinde tamamlanmış, katılımcılardan tam dönüş alınması sebebiyle herhangi bir form ayrıştırılması yapılmaksızın veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anketin doldurulması için yeterli süre verilerek çalışmanın tamamlanması konusunda herhangi bir şekilde baskı uygulanmamıştır.

IV. ÖN ANALİZLER

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçek değişkenlerine ait geçerlilik ve güvenilirlik bulguları yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizinden yararlanılarak ölçeklere ait yapısal geçerliliklerin denetlenmesi, Cronbach Alpha güvenilirlik uygulamaları analizinden yararlanılarak ise güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

A. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Açımlayıcı faktör analizi, tek bir veri setinde yer alan bazı değişkenlerin diğer değişkenlere kıyasla bağımsız açıdan tutarlı alt kümeler oluşturduğunu ortaya koymaya yönelik bir istatistiksel tekniktir. Birbiriyle ilişkili olup, büyük oranda diğer alt kümelerinden bağımsız değişkenler faktörler şeklinde birleştirilmektedir. Bu analiz türünde, faktörlerin değişkenler arasındaki korelasyonları meydana getiren temel süreçleri ifade ettikleri düşünülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Mevcut veri ile yapılan açımlayıcı faktör analizi ile ulaşılan faktörlerin, ölçeklerin faktörlerindeki orijinal yapıyla örtüşmesi, ölçekler için yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi öncesinde Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri ve Bartlett küresellik test istatistikleri denetlenmiştir. K maddeden oluşan ölçeğin fenomeni ölçmedeki yeterliliğini Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü göstermektedir. Bir fenomeni ölçmek için çok sayıda ve farklı sorular ile oluşturulan ölçekler geliştirilebilir. Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri, k maddeden oluşan mevcut örneğin fenomeni ölçmedeki benzerlerine göre yeterliliğini ortaya koymaktadır. Değerin 0.5'ten büyük olması gerekmekle birlikte, 1'e yaklaştıkça mevcut ölçeğin fenomeni ölçmede yüksek yeterlilikte olduğunu göstermektedir.

Mevcut ölçekte bulunan maddelerin birbiriyle herhangi bir ilişkisi olup olmadığını, ölçeğin alt boyutlardan oluşup oluşmadığını ise Bartlett küresellik testi belirlemektedir. Olasılık değeri $p>0.05$ ise ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız olduğu ya da

yeterli korelasyon düzeyinde olmadığına işaret etmektedir. P<0.05 düzeyi ölçeğin fenomenin alt boyutlarını ölçmede etkin olduğunu ifade etmektedir (Özdamar, 2016).

Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri ve Bartlett küresellik test istatistikleri incelendikten sonra ideal faktör sayıları ve yapılarının belirlenebilmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Açıklanan yığımlı varyans oranı kriteri çerçevesinde incelemeler yapılmış ve faktörler tarafından açıklanan yığımlı varyans oranının %50 ve üzeri olduğu faktör yapılarının olguyu ölçme yeterliliğini sağladığına karar verilmiştir. Faktörler tarafından açıklanan varyans oranının yeterli olduğu ölçek yapılarında birlikte faktör oluşturan maddeler incelenmiş, orijinal ölçekten sapan maddeler ölçek dışında bırakılmak suretiyle ölçeklerin orijinal yapısına kavuşması sağlanmıştır. Diğer yandan maddelerin faktör puanları incelenerek 0,5 puanın altında olmamasına ve bir maddenin birden fazla faktöre 0,10 puan farkı ile yaklaşmamasına dikkat edilmiştir.

Cronbach Alpha, bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamının, genel varyansa bölünmesi ile elde edilmektedir. Alfa katsayısı ile ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde benzer türde bir yapıyı oluşturma durumları belirlenmeye çalışılmakta ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Alfa değerinin negatif çıkması, güvenilirliğin bozulduğu anlamına gelmektedir (Karagöz, 2016). Sosyal bilimlerde Cronbach Alpha katsayısı için genellikle Tablo 1'de yer alan aralıkların karşılığındaki güvenilirlik düzeyi tanımlanmaktadır.

Tablo 1. Cronbach Alpha Referans Değerleri

Aralık	Güven Düzeyi
Alpha<0,50	Yetersiz Güvenilirlik Düzeyi
0,50<Alpha<0,70	Genel Kabul Gören Güvenilirlik Düzeyi
0,70<Alpha<0,80	İyi Derecede Güvenilir
0,80<Alpha<0,90	Çok İyi Derecede Güvenilir
0,90<Alpha	Mükemmel Derecede Güvenilir

Kaynak. Doç. Dr. Yalçın Karagöz, SPSS ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s. 941.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği orijinal yapısı 27 adet beş dereceli Likert tipte soru ve beş adet alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin alt boyutları; kapsamlı

eğitim, iş güvencesi, performans değerlendirme ve durumsal ücretleme, çalışan katılımı, güçlendirme şeklindedir. Ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucu Kaiser Meyer Olkin (0,927) ve Bartlett (p=0,000) istatistiklerinin uygun değerlerde olduğu açıklanan varyans oranının (%71,78) ise oldukça yüksek olduğu görüldüğünden ölçek maddelerinin oluşturduğu faktörler incelenmiş, "Kurumumda çalışanların performansına ait değerlendirmeler doğru ve adildir." maddesinin (F.P=0,472) performans değerlendirme ve durumsal ücretleme faktörü maddeleri yerine çalışan katılımı faktöründe yer aldığı görülmüştür. Söz konusu madde ölçek dışında bırakıldıktan sonra tekrarlanan faktör analizinde elde edilen yapının orijinal ölçeği birebir yansıttığı görülmüştür. Nihai faktör analizi sonucu elde edilen faktör analizi bulguları ile faktörlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Madde	Faktör (Bileşen)					Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach Alpha
	Kapsamlı Eğitim	İş Güvencesi	Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	Çalışan Katılımı	Güçlendirme			
Kurumum çalışanlara kapsamlı eğitim programları sağlar.	,861					18,588	18,588	0,940
Kurumumda, çalışanlar düzenli olarak (her yıl, birkaç yılda bir) eğitime tabi tutulur.	,846							
Kurumumda, çalışanlar işlerini iyi yapmak için ihtiyaç duydukları eğitimi alırlar.	,808							
Kurumumun eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun dönemli hedeflere yöneliktir.	,789							
Kurumumda gelecekte ihtiyaç duyulacağı öngörülen becerilere yönelik eğitim verilir.	,769							
Kurumumda temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir.	,740							
Kurumumda performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.		,821				16,702	35,29	0,885
Kurumumda çalışanlar iş performansı sonucunda ek ödeme veya ücretinde artış alır.		,803						
Kurumumda ikramiyeler/ek ödemeler yalnızca kıdeme göre değil, liyakat veya performansa göre verilir.		,713						
Kurumumda her çalışanın performans		,639						

hedefleri vardır.							
Kurumumda, çalışanların iş performansı yılda en az bir defa amirleri tarafından resmi olarak değerlendirilir.	,626						
Kurumumda ücret yönetiminde takım performansı dikkate alınır.	,603						
Kurumumda, çalışanların katılabileceği kardan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır.	,559						
Kurumumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır.	,514						
Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağı konusunda kendi karar verebilir.		,884					
Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağına dair önemli derecede özerkliğe ve serbestliğe sahiptir.		,855			13,446	48,735	0,920
Kurumumda çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede inisiyatif sahibidir.		,836					
Kurumumda çalışanlara işini organize etmede büyük serbestlik tanınır.		,794					
Kurumumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir.			,814				
Kurumumda çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır.			,790				
Kurumumda çalışanların karar verme sürecine katılma imkanları (kalite çemberi, problem çözme grubu gibi yollarla) vardır.			,679		13,406	62,141	0,901
Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır.			,637				
Kurumumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır.			,636				
Eğer kurumum ekonomik problemlerle karşılaşırsa çalışanların işten çıkarılması son seçenektir.				,839			
Kurumumun mümkün olduğunda işten çıkarmadan kaçınan resmi bir politikası vardır.				,824	10,11	72,252	0,892
Kurumum çalışanlara iş güvencesini temin eder.				,773			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği							,927
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**						5835,579
	S.D						325
	Sig.						0,000

Not: S.D: Serbestlik Derecesi

Kaiser Meyer Olkin istatistiği ölçek maddelerinin yüksek örnekleme yeterliliğine sahip olduğunu, Bartlett küresellik testi ise ölçek maddelerinin bir olguyu açıklamak üzere birbiriyle yeterli ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ölçekte kalan tüm maddelerin

faktör puanları 0,5'in üzerindedir. Ölçek maddeleri ilgili oldukları faktörlerde toplanmıştır. Beş faktörün açıkladığı varyans oranı %72,25'tir. Diğer yandan faktör güvenilirlik katsayıları incelendiğinde çok iyi ve üzerinde güvenilirlik düzeylerinde oldukları görülür. Bulgular ışığında ölçekten çıkarılan bir maddeden sonra yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenilirlik düzeyinde bir ölçme aracı yapısına kavuştuğu söylenebilir.

2. Bireysel Performans Ölçeği

Bireysel performans ölçeği dört adet beş dereceli Likert tipte madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin orijinal yapısındaki gibi tek boyutlu ve yeterli Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör analizi bulguları ile faktörlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Bireysel Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Madde		**Faktör (Bileşen)**	**Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alpha**
		1		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.		,829		
Görevlerimi zamanında tamamlarım.		,822	66,187	0,829
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.		,812		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.		,790		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü				,808
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**			429,929
	S.D			6
	Sig.			,000

Not: S.D: Serbestlik Derecesi

Tablo incelendiğinde Kaiser Meyer Olkin istatistiği ölçeğin yüksek örnekleme yeterliliğine sahip olduğunu, Bartlett küresellik testi ölçek maddelerinin birbiriyle yeterli ilişki düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ölçek tek boyut ile varyansın %66,18'ini açıklayabilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise çok iyi derecede güvenilirliğe işaret etmektedir. Bulgular ışığında ölçekten madde çıkarılmaksızın yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenilirlikte bir ölçme yapısında olduğu söylenebilir.

3. Örgütsel Performans Ölçeği

Örgütsel performans ölçeği 14 adet ve beş dereceli Likert tipte maddeye sahip, tek boyutlu bir ölçek yapısındadır. Ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin orijinal yapısında olduğu gibi tek boyut ile yeterli Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi bulgularına sahip olduğu, açıklanan varyansın yeterli olduğu ve tüm maddelerin 0,5'in üzerinde faktör puanına sahip olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör analizi bulguları ile faktörlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4. Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Madde	**Faktör (Bileşen)**		**Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alpha**
	1			
Verimlilik arttı.	,906			
Hizmet kalitesi arttı.	,891			
İş atmosferi gelişti.	,890			
Müşteri sadakatini arttırdı.	,872			
Çalışan motivasyonu arttı.	,866			
Kurumun diğer kurumlar ile rekabet edebilme gücü arttı.	,850			
İş esnasında yapılan hata oranı azaldı.	,850		69,840	0,966
İşlerin yapılış süresi azaldı.	,840			
Müşteri şikayetini azalttı.	,836			
Çalışanlar arası iletişim arttı.	,830			
Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı.	,820			
Çalışanların değişim ile yüzleşme yeteneği arttı.	,802			
Kurumun karı yükseldi.	,728			
Mesleki kazalar azaldı.	,689			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü				,961
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**			4235,400
	S.D			91
	Sig.			,000

Not: S.D: Serbestlik Derecesi

Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği ölçütü, ölçeğin yüksek örnekleme yeterliliğine sahip olduğunu, Bartlett küresellik testi ise ölçek maddelerinin bir olguyu açıklamak üzere yeterli ilişki içerisinde olduklarını göstermektedir. Ölçeğin açıklanabilen varyans oranı %69,84 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerinin tamamı 0,5'in üzerinde faktör puanına sahiptir. Son olarak güvenilirlik katsayısı incelendiğinde ölçeğin mükemmel derecede güvenilir ölçüm yapabilecek bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Bu şartlar altında ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği orijinal hali 18 adet ve beş dereceli Likert tipte maddeye sahip, üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Ölçeğe uygulanan iki faktör analizinde ölçeğin yeterli Kaiser Meyer Olkin (0,918) ve Bartlett testi (p=0,000) değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Fakat ölçek maddelerinin faktör dağılımları incelendiğinde birtakım maddelerin orijinal ölçektekinden farklı faktörlerde yer aldığı görülmüştür. Söz konusu maddeler; "Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum." (F.P=0,431), "Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur." (F.P=0,789), "Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum." (F.P=0,626) ve "Şu an istediğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum." (F.P=0,356) şeklindedir. Söz konusu maddeler tek tek ölçek dışında bırakılarak açımlayıcı faktör analizi çalışması tekrar edilmiştir. Ulaşılan nihai faktör yapılarına ait geçerlilik ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Madde	Faktör (Bileşen)			Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach Alpha
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık			
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	,907					
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	,906					
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	,898					
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	,894			36343	36,343	0,949
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	,856					
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	,775					
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur.		,855				
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.		,809				
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.		,793		19,931	56,274	0,804
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak zor olur.		,621				
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.		,519				

Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.		,805			
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.		,760	14,126	70,400	0,661
Çalıştığım kurumdan ayrılsam kendimi suçlu hissederim.		,521			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü					,896
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**				2713,109
	S.D				91
	Sig.				0,000

Not: S.D: Serbestlik Derecesi

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin Kaiser Meyer Olkin istatistiği yüksek örnekleme yeterliliğine sahip olduğunu, Bartlett küresellik testi ise ölçek maddelerinin yeterli ilişkide olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörler tarafından açıklanan varyans oranı %70'tir. Faktör güvenilirlik katsayıları incelendiğinde ise normatif bağlılık ölçeğinin genel kabul gören düzeyde güvenilir, diğer faktörlerin ise çok iyi ve mükemmel derecede güvenilir ölçme araçları olduğu görülmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulguları ışığında, ölçek dışında bırakılan maddelerden sonra ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı yapısına kavuştuğu söylenebilir.

V. BULGULAR

Anket verileri ile yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular, tablo ve yorumlarıyla birlikte araştırmanın bu bölümünde paylaşılmıştır.

A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan toplam çalışan sayısı 304 olup, çalışanlara ait demografik istatistikler Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Demografik İstatistikler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	109	35,9%
	Erkek	195	64,1%
Yaş	18-30 Yaş Arası	119	39,4%
	31-40 Yaş Arası	142	47,0%
	41-50 Yaş Arası	37	12,3%
	51 Yaş ve Üzeri	4	1,3%
Eğitim Durumunuz	Önlisans	16	5,3%
	Lisans	164	54,1%
	Yüksek Lisans	116	38,3%
	Doktora	7	2,3%

Katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında %35,9'unun kadın (n=109) ve %64,1'inin erkek (n=195) olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre katılımcıların %39,4'ü 18-30 yaş aralığında (n=119), %47,0'ı 31-40 yaş aralığında (n=142), %12,3'ü 41-50 yaş aralığında (n=37) ve %1,3'ü 51 yaş ve üzeri (n=4) şeklindedir. Eğitim durumu açısından katılımcıların %5,3'ü önlisans (n=16), %54,1'i lisans (n=164), %38,3'ü yüksek lisans (n=116) ve %2,3'ü doktora (n=7) mezunudur.

Katılımcıların iş ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7. İş ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Unvan	Diğer	20	6,60%
	Müdür/Yardımcısı	78	25,70%
	Mühendis	4	1,30%

	Satış /Pazarlama Temsilcisi	8	2,60%
	Şef	16	5,30%
	Uzman/Yardımcısı	105	34,50%
	Yetkili/Sorumlu	12	3,90%
	Yönetici/Yardımcı	31	10,20%
Departman	Ar-Ge	18	5,90%
	Bilişim	11	3,60%
	Denetim	12	3,90%
	Diğer	22	7,20%
	Eğitim	2	0,70%
	Finans	4	1,30%
	Lojistik	4	1,30%
	Operasyon	7	2,30%
	Satış Pazarlama	11	3,60%
	Teknik Servis	3	1,00%
	Yönetim/Planlama	10	3,30%
Sektör	Cam/Seramik	1	0,30%
	Çimento	3	1,00%
	Danışmanlık	20	6,60%
	Diğer (lütfen belirtin)	56	18,40%
	Eğitim	7	2,30%
	Elektrik/Elektronik	14	4,60%
	Enerji	23	7,60%
	Finans	31	10,20%
	Gıda	19	6,30%
	Holding	19	6,30%
	İlaç	9	3,00%
	İnşaat	12	3,90%
	Kâğıt/Ambalaj	5	1,60%
	Kimya	6	2,00%
	Lojistik	8	2,60%
	Otomotiv	24	7,90%
	Teknoloji/Yazılım	26	8,60%
	Tekstil	13	4,30%
	Turizm	6	2,00%
	Ulaşım	1	0,30%
Toplam Tecrübeniz	0-5 Yıl Arası	85	28,10%
	6-10 Yıl Arası	102	33,80%
	11 Yıl ve Üzeri	115	38,10%
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-5 Yıl Arası	221	72,70%
	6-10 Yıl Arası	62	20,40%
	11 Yıl ve Üzeri	21	6,90%

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında %25,70'inin müdür/yardımcısı (n=78), %1,30'unun mühendis (n=4), %2,60'ının satış/pazarlama temsilcisi (n=8), %5,30'unun şef (n=16), %34,50'sinin uzman/yardımcısı (n=105), %3,90'ının yetki-

li/sorumlu (n=12), %10,20'sinin yönetici/yardımcısı (n=31) ve %6,60'ının diğer kategoride (n=20) yer aldığı görülmektedir.

Çalıştıkları departman açısından incelendiğinde katılımcıların %5,90'ı Ar-Ge (n=18), %3,60'ı bilişim (n=11), %3,90'ı denetim (n=12), %7,20'si diğer kategori (n=22), %0,70'i eğitim (n=2), %1,30'u finans (n=4), %1,30'u lojistik (n=4), %2,30'u operasyon (n=7), %3,60'ı satış pazarlama (n=11), %1,00'i teknik servis (n=3) ve %3,30'u yönetim/planlama (n=10) departmanlarında çalışmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre dağılımları ise; %0,30 cam/seramik (n=1), %1,00 çimento (n=3), %6,60 danışmanlık (n=20), %18,40 diğer (n=56), %2,30 eğitim (n=7), %4,60 elektrik/elektronik (n=14), %7,60 enerji (n=23), %10,20 finans (n=31), %6,30 gıda (n=19), %6,30 holding (n=19), %3,00 ilaç (n=9), %3,90 inşaat (n=12), %1,60 kağıt/ambalaj (n=5), %2,00 kimya (n=6), %2,60 lojistik (n=8), %7,90 otomotiv (n=24), %8,60 teknoloji/yazılım (n=26), %4,30 tekstil (n=13), %2,00 turizm (n=6) ve %0,30 ulaşım (n=1) şeklindedir.

Toplam tecrübelerine göre katılımcıların dağılımlarına bakıldığında; %28,10'u 0-5 yıl arası (n=85), %33,80'i 6-10 yıl arası ve %38,10'u 11 yıl ve üzeri tecrübelidir. Katılımcıların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde; %72,70'i 0-5 yıl arası (n=221), %20,40'ı 6-10 yıl arası ve %6,90'ı 11 yıl ve üzeri süredir bulundukları kurumda görev almaktadır.

Araştırmada yer alan ölçek değişkenleri için soru ortalamalarından elde edilen ölçek değerlerine ait betimsel istatistikler Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8. Ölçek Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Kapsamlı Eğitim	304	1,00	5,00	3,45	1,03
İş Güvencesi	304	1,00	5,00	3,54	1,06
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	304	1,00	5,00	3,26	0,91
Çalışan Katılımı	304	1,00	5,00	3,37	0,92
Güçlendirme	304	1,00	5,00	3,42	0,91
Algılanan Bireysel Performans	304	2,00	5,00	4,28	0,50
Örgütsel Performans	304	1,00	5,00	3,37	0,91
Örgütsel Bağlılık	304	1,00	5,00	2,98	0,69

Kapsamlı eğitim boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3,45 ve 1,03 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. İş güvencesi boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3,54 ve 1,06 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3,26 ve 0,91 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Çalışan katılımı boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3,37 ve 0,92 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Güçlendirme boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3,42 ve 0,91 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Algılanan bireysel performans ölçeği minimum 1, maksimum 5; ortalama 4,28 ve 0,50 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Örgütsel performans ölçeği minimum 1, maksimum 5; ortalama 3,37 ve 0,91 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Örgütsel bağlılık ölçeği minimum 1, maksimum 5; ortalama 2,98 ve 0,69 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün altındadır.

Değişkenlere ait normal dağılım test istatistikleri Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9. Ölçek Normal Dağılım Test İstatistikleri

Değişken	**Kolmogorov-Smirnov**			**Shapiro-Wilk**			**S**	**K**
	ist.	**s.d**	**p**	**ist.**	**s.d**	**p**		
Kapsamlı Eğitim	,124	304	,000	,953	304	,000	-,532	-,441
İş Güvencesi	,133	304	,000	,942	304	,000	-,504	-,485
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	,092	304	,000	,971	304	,000	-,440	-,504
Çalışan Katılımı	,103	304	,000	,973	304	,000	-,332	-,186
Güçlendirme	,107	304	,000	,963	304	,000	-,420	-,064
Algılanan Bireysel Performans	,182	304	,000	,904	304	,000	-,457	1,043
Örgütsel Performans	,058	304	,015	,980	304	,000	-,272	-,415
Örgütsel Bağlılık	,060	304	,010	,988	304	,012	-,244	,488

Not: S: Çarpıklık, K: Basıklık

Tablo incelendiğinde tüm değişkenler için hesaplanan normal dağılım test istatistiklerine göre değişkenlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde normal dağılıma uymadığı görülmektedir. Fakat, sosyal bilimlerde kullanılan ölçek tarzı veri toplama araçları ile toplanan verilerde normal dağılım testleri ile normal dağılıma uyulması beklenmemektedir. Araştırmacılar,

bunun yerine sosyal bilimlere ait ölçme araçları için çarpıklık katsayısının incelenmesini önermektedir. Çarpıklık katsayısının mutlak değerce 1'in altında olması değişkenin manidar bir çarpıklığa sahip olmadığı, dolayısıyla normal dağılıma yakın olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir (Serper, 1996).

Veriler çarpıklıkları bakımından incelendiğinde tüm değişkenlerin negatif, fakat anlamlı olmayan çarpıklığa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin normal dağılıma yakın seyrettiği ve değişkenler ile yapılacak hipotez testlerinde parametrik test istatistiklerinden faydalanılabileceği söylenebilmektedir.

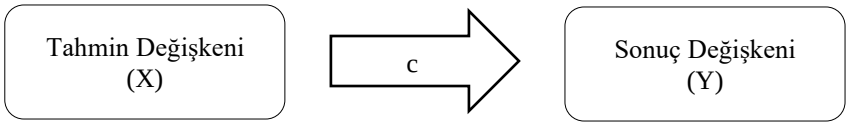
B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma hipotezlerinin tamamı sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesini gerektirmektedir. Bu sebeple, sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler doğrusal regresyon modelleri ile incelenmiştir. Doğrusal regresyon modeli öncesi tahmin değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkileri incelenerek tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorununun olmadığından emin olunmuştur. Regresyon modelinde otokorelasyon ve değişen varyans durumları incelenmiş, söz konusu problemlerin görülmesi halinde dirençli tahminler dirençli standart hatalar ile gerçekleştirilmiştir.

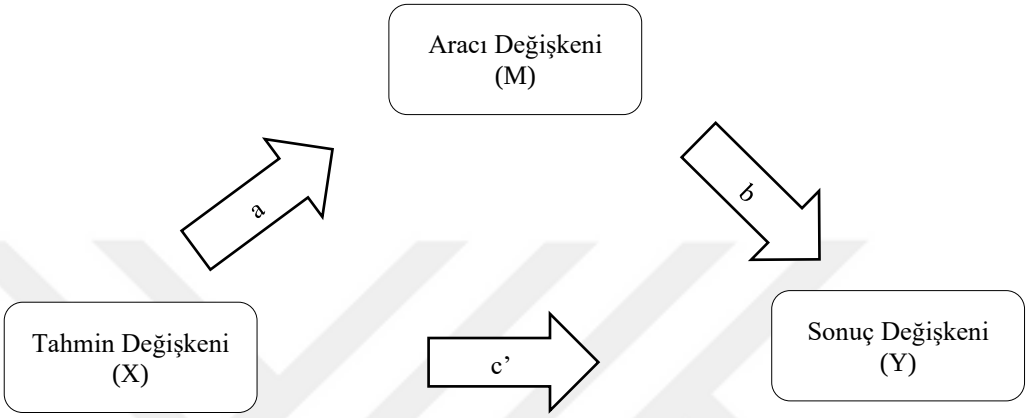
Araştırmada direkt etkilerin yanı sıra dolaylı etkilerin incelenmesini de gerektiren aracılık hipotezleri bulunmaktadır. Söz konusu hipotezlerin sınanması için geleneksel yöntemlerden ziyade modern yöntemler benimsenmiştir. Bu amaçla Hayes Macro Process adlı yöntemden faydalanılmıştır. Yöntemin istatistiksel uygulaması için IBM SPSS programına gerekli eklentiler internet ortamından elde edilerek kurulmuştur.

Literatüre Baron ve Kenny (1986) tarafından kazandırılan aracı etki analizi iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini açıklamak üzere gerçekleştirilen istatistiksel analiz aşamasını kapsamaktadır. Aracı etki analizi, tahmin değişkeninin sonuç değişkenine olan etkisine aracılık eden bağlantı mekanizmasına ilişkin hipotezleri test etmekte kullanılan bir yaklaşımdır. Aracı değişken, tahmin ve sonuç değişkeni arasındaki bağıntı mekanizması gibi çalışarak tahmin değişkeninin sonuç değişkenine olan etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Aracı etki analizi Şekil 2 ve Şekil 3'te yer alan görsel ile ifade edilmiştir.



Şekil 2. Basit etki modeli.



Şekil 3. Aracı etki modeli.

Şekil 2'de bir tahmin ve bir sonuç değişkeni bulunan basit etki modeli görülmektedir (X→Y). Şekil 3'te ise bir tahmin, bir aracı ve bir sonuç değişkeni bulunan aracı etki modeli yer almaktadır (X→M→Y). Basit etki modelinde "c" katsayısı X tahmin değişkeninin Y sonuç değişkeni üzerindeki toplam etkisini göstermekteyken; aracılık modelinde "a" katsayısı X tahmin değişkeninin M aracı değişkeni üzerindeki, "b" katsayısı M aracı değişkeninin Y sonuç değişkeni üzerindeki etkisini, "c'" ise X tahmin değişkeninin Y sonuç değişkeni üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. Burada doğrudan etki ile aracı değişkenin kontrol edildiği süreçteki etkisi ifade edilmektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi, "a.b" ve dolayısıyla toplam etkisi "c=c'+(a.b)" şeklinde tanımlanmaktadır.

Yukarıda tanımlanan aracı etki modelinde, aracı etki hipotezinin kabulü bir dizi şarta bağlıyken, modern yaklaşım söz konusu şartların yeterli veya gerekli olmadığını ispatlamıştır. Baron ve Kenny'ye (1986) göre sonuç değişkeninin tahmin değişkeni üzerindeki toplam etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması, tahmin değişkeninin aracı değişkeni ve aracı değişkenin sonuç değişkenini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir. Buna ek olarak, son regresyonda tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin azalması durumunda kısmi aracılık, tamamen ortadan kalkması durumunda ise tam aracılığın söz konusu olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2004).

Modern yaklaşımda ise tahmin değişkeninin sonuç değişkenini doğrudan etkilemese dahi dolaylı olarak etkileyebileceği, tahmin değişkeni ve aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmasa bile dolaylı etkinin anlamlı olabileceği, aracı değişken ve sonuç değişkeni arasında doğrudan etki şartının yerine gelmemesi halinde dolaylı etki olmadığı anlamına gelmeyeceği ortaya konulmuştur. Ayrıca, son regresyonda tahmin değişkeninin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin ortadan kalkmasının örneklem boyutu ile sıkı bir şekilde ilişkili olduğu ve aracı etki düzeyinin dolaylı etki katsayısı ile ölçülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004).

Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımına getirilen bir diğer eleştiri ise dolaylı etki yolunun anlamlılığı konusunda Sobel testinin kullanılmasıdır. Buna karşın, dolaylı etkiye ilişkin örneklem dağılımı çoğu zaman asimetrik olduğundan dolayı normallik varsayımı altında etkin olduğu bilinen Sobel testinin kullanılması güvenilirliği düşürmektedir. Modern yaklaşım, dolaylı etkiye ait istatistiksel anlamlılık "Bootstrap" (önyükleme) yaklaşımı ile oluşturulan güven aralıkları sayesinde yanlılık ve çarpıklık düzeltmesiyle birlikte elde edebilmektedir (Mackinnon, Lockwood ve Williams, 2004).

Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda, araştırma kapsamında aracılık ilişkilerinin testine yönelik analizler Hayes tarafından geliştirilen Process Macro'dan faydalanılarak modern aracılık yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Process Macro'dan elde edilen dolaylı etki katsayıları %95 güven aralığında değerlendirilmiş ve anlamlı olan tam standardize dolaylı etki katsayıları büyüklük bakımından; etki büyüklüğü 0,01'e yakın ise küçük, 0,09'a yakın ise orta, 0,25'e yakın ise yüksek dolaylı etki söz konusu olacak şekilde değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Preacher ve Kelley, 2011).

Uygun test istatistikleri ile sınanarak elde edilen bulgular araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır. Hipotezlerin tamamının sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine dayalı olması sebebiyle, kullanılacak çoklu doğrusal regresyon analizlerinden önce değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin incelenmesi faydalı olacaktır. Aynı regresyon modelinde yer alan tahmin değişkenleri arasındaki olası bir yüksek korelasyon katsayısının tama yakın çoklu doğrusal bağıntı problemine yol açabileceği bilindiğinden dolayı tahmin değişkenleri arası korelasyon katsayılarının 0,8'in altında olması önemlidir. Değişkenler arasındaki korelasyon matrisi Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

Değişken	İstatistik	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kapsamlı Eğitim	R_{XY}	1	,476*	,628*	,576*	,300*	,.186*	,556*	,418*
	p		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
2.İş Güvencesi	R_{XY}		1	,510*	,537*	,437*	,180*	,526*	,423*
	p			,000	,000	,000	,002	,000	,000
3.Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	R_{XY}			1	,590*	,371*	,168*	,544*	,379*
	p				,000	,000	,003	,000	,000
4.Çalışan Katılımı	R_{XY}				1	,581*	,236*	,638*	,514*
	p					,000	,000	,000	,000
5.Güçlendirme	R_{XY}					1	,226*	,444*	,397*
	p						,000	,000	,000
6.Algılanan Bireysel Performans	R_{XY}						1	,225*	,087
	p							,000	,129
7.Örgütsel Performans	R_{XY}							1	,502*
	p								,000
8.Örgütsel Bağlılık	R_{XY}								1
	p								

Not: *0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, R_{XY}: X ve Y gibi değişken çiftleri arasındaki korelasyon katsayısı

Tablo incelendiğinde, tüm hipotez modellerinde tahmin değişkeni olarak yer alan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiriyle 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif ve orta kuvveti geçemeyen korelasyon ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir (R_{XY}<0,80). Bu durumda, söz konusu değişkenlerin tahmin değişkeni olarak yer alacağı regresyon modelleri için tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorunu beklenmemektedir. Diğer yandan, aracı ilişkinin inceleneceği modellere tahmin değişkeni olarak eklenen örgütsel bağlılık değişkeninin, diğer tahmin değişkenleri ile yüksek korelasyon ilişkisi içerisinde olmadığı görülmektedir (R_{XY}<0,80).

Hipotez 1. Araştırmanın birinci hipotezi ve hipoteze eşlik eden alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_1: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,b:}$ İş güvencesi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,c:}$ Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,d:}$ Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{1,e:}$ Güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla örgütsel bağlılık değişkeninin sonuç değişkeni, insan kaynakları uygulama boyutlarının tahmin değişkenleri olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan çoklu doğrusal regresyon modelinde 0,05 anlamlılık düzeyinde değişen varyans sorunu olmamakla birlikte, otokorelasyon sorunu olduğu için model dirençli standart hatalar ile tahminlenerek otokorelasyon sorununun neden olacağı tahminleme hataları giderilmiştir. Regresyon analizi bulguları Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11. Regresyon Model Tahmini

Değişken	**β**	**S.H[d]**	**t**	**p**
Kapsamlı Eğitim	0,1029	0,0517	1,9917*	0,0473
İş Güvencesi	0,0973	0,0396	2,4568*	0,0146
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	-0,0005	0,0549	-0,0089	0,9929
Çalışan Katılımı	0,2066	0,0599	3,4476*	0,0006
Güçlendirme	0,0980	0,0519	1,8865*	0,0602
Sabit Terim	1,2510	0,1766	7,0827*	0,0000
Tanısal Testler				
Doğrusallık Testi	F(21,1)=1,466		p=0,380	
Determinasyon Katsayısı	R^2=0,564		$\overline{R^2}$=0,317	
Model Anlamlılığı	F(5,298)=23,7949*		p=0,000	
Breusch Pagan Test	F(5,298)=2,092		p=0,066	
Durbin Watson	0,618			
Hata Terimleri	$\bar{X}$=0,000	K.S(304)=0,025	p=0,200	

Not: *0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, d üst imi dirençli standart hataları ifade eder. $\overline{R^2}$ Düzeltmiş R^2

Regresyon modeli tanısal testlerinden Breusch Pagan Test istatistiğinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamsız olduğu görülmektedir (p>0,05). Bu durumda, modelde 0,05 an-

lamlılık düzeyinde değişen varyans sorunu olmadığı söylenebilmektedir. Diğer yandan, Durbin Watson test istatistiğinin 2'den oldukça uzak olduğu görülmektedir (D.W=0,618). Bu durumda ise modelde otokorelasyon sorunu olduğu söylenebilmektedir. Otokorelasyon sorununun çözümlenmesi için model dirençli standart hatalar ile tahminlenmiştir.

Modelin bir bütün olarak anlamlılığını sınayan F testi anlamlılık değerine göre modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Modelin düzeltilmiş determinasyon katsayısı 0,317 olarak hesaplanmıştır. Bu oran modeldeki tahmin değişkenlerinin sonuç değişkenindeki değişimlerin %37,1'ini açıklayabildiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallık testinde ilişkinin doğrusal olmadığı yönündeki hipotezin 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedildiği görülmektedir ($p>0,05$). Hata terimleri ise 0 ortalama ile normal dağılmaktadır ($p>0,05$). Modelde tahminlenen katsayılar incelendiğinde;

Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,1029$, $p<0,05$). Diğer bir deyişle firmalarda kapsamlı eğitim uygulamaları arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilmektedir.

İş güvencesi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,0973$, $p<0,05$). Firmalarda iş güvencesi uygulamaları arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilmektedir.

Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır ($\beta=-0,0050$, $p>0,05$).

Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,2055$, $p<0,05$). Firmalarda çalışan katılımı uygulamaları arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilmektedir.

Güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır ($\beta=0,0980$, $p>0,05$).

Hipotez 2. Araştırmanın ikinci hipotezi ve hipoteze eşlik eden alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_2: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,b}$: İş güvencesi uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{2,e}$: Güçlendirme uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla bireysel performansın sonuç, insan kaynakları uygulamalarının tahmin değişkeni olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli tanımlanmıştır. Model bulguları Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. Regresyon Model Tahmini

Değişken	**β**	**S.H[d]**	**t**	**p**
Kapsamlı Eğitim	00366	0,0412	0,8896	0,3744
İş Güvencesi	0,0366	0,0412	0,8896	0,3744
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	0,0165	0,0385	0,4293	0,6680
Çalışan Katılımı	0,0555	0,0583	0,9525	0,3416
Güçlendirme	0,0732	0,0461	1,5874	0,1135
Sabit Terim	3,6688	0,1491	24,6024*	0,0000
Tanısal Testler				
Doğrusallık Testi	F(21,1)=1,217		p=0,206	
Determinasyon Katsayısı	R^2=0,073		$\overline{R^2}$=0,057	
Model Anlamlılığı	F(5,298)=4,4742*		p=0,000	
Breusch Pagan Test	F(5,298)=2,345*		p=0,041	
Durbin Watson	1,896			
Hata Terimleri	$\bar{X}$=0,000	K.S(304)=0,063	p=0,131	

Not: *0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, d üst imi dirençli standart hataları ifade eder. $\overline{R^2}$ Düzeltmiş R^2

Tablo incelendiğinde, modelde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir değişen varyans sorunu olduğu ve bu sebeple dirençli standart hatalar ile tahminlendiği görülmektedir. Diğer yandan modelin Durbin Watson test istatistiğinin 2'ye oldukça yakın olduğu ve modelde otokorelasyon sorunu olmadığı görülmektedir. Modelin F istatistiği modelin anlamlı bir model olduğu göstermekle birlikte, düzeltilmiş determinasyon katsayısı tahmin değişkenlerinin sonuç değişkenindeki değişimlerin yalnızca 0,005'ini (binde 5) açıklayabildiğini göstermektedir. Görüldüğü üzere, söz konusu açıklanma oranı oldukça düşüktür.

Tahmin katsayıları incelendiğinde tüm değişkenler için hesaplanan katsayıların istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, insan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin saptanamadığı söylenebilir. Son olarak, modelde değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığına dair yapılan testte ilişkinin doğrusal olmadığı yönündeki hipotezin 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedildiği görülmektedir ($p>0,05$). Hata terimleri ise 0 ortalama ile normal dağılmaktadır ($p>0,05$).

Hipotez 3. Araştırmanın üçüncü hipotezi ve hipoteze eşlik eden alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

H_3: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,b}$: İş güvencesi uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

$H_{3,e}$: Güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli bulguları Tablo 13'teki gibidir.

Tablo 13. Regresyon Model Tahmini

Değişken	**β**	**S.H[d]**	**t**	**p**
Kapsamlı Eğitim	0,1714	0,0605	2,8324*	0,0049
İş Güvencesi	0,1417	0,0471	3,0066*	0,0029
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	0,1185	0,0574	2,062*	0,0401
Çalışan Katılımı	0,3148	0,0719	4,3810*	0,0000
Güçlendirme	0,0839	0,0576	1,4581	0,1459
Sabit Terim	0,5415	0,1991	2,7200*	0,0069
Tanısal Testler				
Doğrusallık Testi	F(21,1)=1,115		p=0,333	
Determinasyon Katsayısı	R^2=0,707		$\overline{R^2}$=0,500	
Model Anlamlılığı	F(5,298)=53,490*		p=0,000	
Breusch Pagan Test	F(5,298)=2,486*		p=0,032	
Durbin Watson	1,970			
Hata Terimleri	$\bar{X}$=0,000	K.S(304)=0,043	p=0,200	

Not: *0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, d üst imi dirençli standart hataları ifade eder. $\overline{R^2}$ Düzeltmiş R^2

Tabloda görüldüğü üzere Breusch Pagan test istatistiği 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bu durumda, modelde değişen varyans sorunu olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan, Durbin Watson test istatistiği 2 değerine oldukça yakındır. Modelde otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Değişen varyans sorununun çözümlenmesi amacıyla model dirençli standart hatalar ile tahminlenmiştir. Modelin düzeltilmiş determinasyon katsayısı tahmin değişkenlerinin sonuç değişkenindeki değişimlerinin %50'sini açıklayabildiğini göstermektedir ($\overline{R^2}$=0,500). Açıklayıcılığı %50 olan bir regresyon modelinden beklendiği üzere, model F istatistiği de modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde bir bütün olarak anlamlı bir model olduğunu göstermektedir (p<0,05). Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallık testinde, ilişkinin doğrusal olmadığı yönündeki hipotezin 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedildiği görülmektedir (p>0,05). Hata terimleri ise 0 ortalama ile normal dağılmaktadır (p>0,05). Tahmin edilen katsayılar incelendiğinde;

Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır (β=0,1714, $p<0,05$). Firmalarda kapsamlı eğitim uygulamaları arttıkça örgütsel performans artmaktadır.

İş güvencesi uygulamalarının örgütsel performans üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır (β=0,1417, $p<0,05$). Firmalarda iş güvencesi uygulamaları arttıkça örgütsel performans artmaktadır.

Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır (β=0,1185, $p<0,05$). Firmalarda performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamaları arttıkça örgütsel performans artmaktadır.

Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel performans üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır (β=0,3148, $p<0,05$). Firmalarda çalışan katılımı uygulamaları arttıkça örgütsel performans artmaktadır.

Güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (β=0,0839, $p>0,05$).

Hipotez 4. Araştırmanın dördüncü hipotezi ve hipoteze eşlik eden alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü yoktur.

H_4: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,b}$: İş güvencesi uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{4,e}$: Güçlendirme uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Hipotezin sınanması amacıyla kurulan aracılık modeli bulguları Tablo 14'teki gibidir.

Tablo 14. Aracılık Modeli Bulguları

Dolaylı Etki	c'	BootSE	BootLLCI	BooTULCI	Etki
Kapsamlı Eğitim→ Örgütsel Bağlılık→Bireysel Performans	0,0048	0,0297	-0,0549	0,0624	Yok
İş Güvencesi→ Örgütsel Bağlılık→Bireysel Performans	0,0057	0,0292	-0,0504	0,0638	Yok
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme → Örgütsel Bağlılık→Bireysel Performans	0,0104	0,0255	-0,0395	0,0610	Yok
Çalışan Katılımı → Örgütsel Bağlılık→Bireysel Performans	-0,0241	0,0388	-0,0992	0,0531	Yok
Güçlendirme → Örgütsel Bağlılık→Bireysel Performans	-0,0013	0,0264	-0,0540	0,0495	Yok

Not: c' : Dolaylı etki büyüklüğü, BootSE: Bootstrap Standart Hatalar, BootLLCI: Bootstrap %95 güven aralığı alt sınırı, BooTULCI: Bootstrap %95 güven aralığı üst sınırı

Aracılık modeli bulguları incelendiğinde; örgütsel bağlılığın kapsamlı eğitim ile bireysel performans arasındaki dolaylı etki katsayısı %95 alt ve üst güven aralıklarının 0 değerini içerdiği görülmektedir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın söz konusu değişkenler arasında aracı bir rolü bulunmamaktadır (BootLLCI<0, BooTULCI>0).

Örgütsel bağlılığın iş güvencesi ile bireysel performans arasındaki dolaylı etki katsayısı %95 alt ve üst güven aralıklarının 0 değerini içermektedir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın değişkenler arasında aracı bir rolü bulunmamaktadır (BootLLCI<0, BooTULCI>0).

Örgütsel bağlılığın performans değerleme ve durumsal ücretleme ile bireysel performans arasındaki dolaylı etki katsayısı %95 alt ve üst güven aralıklarının 0 değerini içermektedir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın değişkenler arasında aracı bir rolü bulunmamaktadır (BootLLCI<0, BooTULCI>0).

Örgütsel bağlılığın çalışan katılımı ile bireysel performans arasındaki dolaylı etki katsayısı %95 alt ve üst güven aralıklarının 0 değerini içermektedir. Bu durumda, örgütsel

bağlılığın değişkenler arasında aracı bir rolü bulunmamaktadır (BootLLCI<0, BooTULCI>0).

Örgütsel bağlılığın güçlendirme ile bireysel performans arasındaki dolaylı etki katsayısı %95 alt ve üst güven aralıklarının 0 değerini içermektedir. Örgütsel bağlılığın değişkenler arasında aracı bir rolü bulunmamaktadır (BootLLCI<0, BooTULCI>0).

Hipotez 5. Araştırmanın beşinci hipotezi ve hipoteze eşlik eden alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H_0: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü yoktur.

H_5: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,a}$: Kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,b}$: İş güvencesi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,c}$: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,d}$: Çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

$H_{5,e}$: Güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Hipotezin sınanması amacıyla kurulan aracılık modeli bulguları Tablo 15'teki gibidir.

Tablo 15. Aracılık Modeli Bulguları

Dolaylı Etki	c'	BootSE	BootLLCI	BooTULCI	Etki
Kapsamlı Eğitim→ Örgütsel Bağlılık→Örgütsel Performans	0,1365	0,0259	0,0860	0,1865	Var
İş Güvencesi→ Örgütsel Bağlılık→Örgütsel Performans	0,1439	0,0270	0,0943	0,1992	Var
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme → Örgütsel Bağlılık→Örgütsel Perfor-	0,1309	0,0249	0,0838	0,1808	Var

mans					
Çalışan Katılımı → Örgütsel Bağlılık→Örgütsel Performans	0,1215	0,0277	0,0690	0,1766	Var
Güçlendirme → Örgütsel Bağlılık→Örgütsel Performans	0,1536	0,0288	0,0993	0,2115	Var

Not: c' : Dolaylı etki büyüklüğü, BootSE: Bootstrap Standart Hatalar, BootLLCI: Bootstrap %95 güven aralığı alt sınırı, BootULCI: Bootstrap %95 güven aralığı üst sınırı

Örgütsel bağlılık değişkeninin kapsamlı eğitim ile örgütsel performans arasındaki ilişkideki dolaylı etki katsayısına ait %95 güven aralığı alt sınırlarının 0 değerini içermediği görülmektedir. Bu durumda, örgütsel bağlılık değişkeninin kapsamlı eğitim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine aracılık ettiği söylenebilmektedir (BootLLCI>0, BooTULCI>0). Etki büyüklüğü incelendiğinde söz konusu dolaylı etki orta ile yüksek arasındadır (c'=0,1365).

Örgütsel bağlılık değişkeninin iş güvencesi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide dolaylı etki katsayısına ait %95 güven aralığı alt sınırları 0 değerini içermemektedir. Örgütsel bağlılık değişkeninin iş güvencesi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine aracılık ettiği söylenebilmektedir (BootLLCI>0, BooTULCI>0). Etki büyüklüğü incelendiğinde söz konusu dolaylı etki orta ile yüksek arasındadır (c'=0,1439).

Örgütsel bağlılık değişkeninin performans değerlendirme ve durumsal ücretleme ile örgütsel performans arasındaki ilişkide dolaylı etki katsayısına ait %95 güven aralığı alt sınırları 0 değerini içermemektedir. Örgütsel bağlılık değişkeninin performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine aracılık ettiği görülmektedir (BootLLCI>0, BooTULCI>0). Etki büyüklüğü incelendiğinde söz konusu dolaylı etki orta ile yüksek arasındadır (c'=0,1309).

Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışan katılımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkide dolaylı etki katsayısına ait %95 güven aralığı alt sınırları 0 değerini içermemektedir. Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışan katılımı uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine aracılık ettiği söylenebilmektedir (BootLLCI>0, BooTULCI>0). Etki büyüklüğü incelendiğinde söz konusu dolaylı etki orta ile yüksek arasındadır (c'=0,1215).

Örgütsel bağlılık değişkeninin güçlendirme ile örgütsel performans arasındaki ilişkide dolaylı etki katsayısına ait %95 güven aralığı alt sınırları 0 değerini içermemektedir. Örgütsel bağlılık değişkeninin güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde-

ki etkisine aracılık ettiği söylenebilmektedir (BootLLCI>0, BooTULCI>0). Etki büyüklüğü incelendiğinde söz konusu dolaylı etki orta ile yüksek arasındadır (c'=0,1536).

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık olgusu arasındaki ilişkinin literatürdeki diğer çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Geldi (2014), yapmış olduğu araştırma ile ücret ve ödüllendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık olgusu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Büyükyılmaz, Karakulle, ve Karataş (2018) kariyer yönetimi uygulamasını dikkate alarak yaptıkları çalışma sayesinde kariyer yönetimi ile duygusal bağlılık olgusu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Eğitim uygulamasının etkinliğini inceleyen Subaşı (2018) yapmış olduğu çalışma ile eğitim kavramının örgütsel performansı pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Turnalı (2013) ücret, kariyer, eğitim, iş dizaynı, performans geri bildirimi gibi uygulamaları inceleyerek bu kavramların kurumların performansı üzerinde etkisi olduğuna dikkat çekmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmanın bir diğer önemli bulgularından biri olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin de literatürdeki diğer çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. SONUÇLAR

Örgütlerin temel unsurunu oluşturan insanların daha verimli ve etkin olabilmeleri için bir değer olarak görülmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda gerek çalışanlarının performansı gerekse kendi performanslarını yüksek tutarak varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin, mevcut insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini gelişmelere paralel şekilde artırmaları ve sürekliliği olan bir sistem haline getirmeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgütlerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirecek uygulamaları ile bağlılıklarını kazanma durumları ve bunun gerek bireysel çalışmalara gerekse örgütün çıktılarına olan katkıları değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki aracılık ilişkisinin bireysel ve örgütsel performansa olan etkileri detaylı olarak incelenmiştir. Örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının etkinlik düzeyinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık olgusunun aracılık rolünün incelendiği çalışmada sonuç ve tahmin değişkenleri arasındaki direkt etkiler de incelenmiştir.

Elektronik anket çalışması olarak tasarlanan bu çalışma için Türkiye genelinde özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda görev alan beyaz yaka çalışan grubu dikkate alınmıştır. Çalışmaya 400 kişi dahil edilmiş, bu kişilerden 304'ü katılım sağlamıştır. %76 olarak hesaplanan anketlerin cevaplanma oranı, kütleyi temsil noktasında yeterli görülmüştür.

Araştırmada veri toplamak amacıyla katılımcıların kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını ölçmek için Yılmaz T. (2012) tarafından geliştirilen ve 27 maddeden oluşan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği, bireysel performanslarını değerlendirmek için yine Yılmaz T. (2012) tarafından geliştirilen ve dört maddeden oluşan Bireysel Performans ölçeği kullanılmıştır. Bunlara ek olarak, katılımcıların örgütsel performans algılarını ölçmek üzere Subaşı (2018) tarafından geliştirilen ve 14 maddeden oluşan Örgütsel Performans ölçeği ile birlikte, örgütsel bağlılık

düzeylerini ölçmek için ise Allen ve Meyer'ın geliştirdiği ve daha önce Akar (2018) tarafından kullanılan ve 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Asıl çalışmada ön analizler yapılarak birtakım bulgular edinilmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin sonuç değişkeni, insan kaynakları uygulamaları boyutlarının ise tahmin değişkenleri olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve çalışmanın birinci temel hipotezi genel itibariyle doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, kurumlarda uygulanan performans değerlendirme ve durumsal ücretleme ile güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Buna karşın, kurumlarda uygulanan kapsamlı eğitim, iş güvencesi ve çalışan katılımı uygulamaları arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağını söylemek mümkündür.

İkinci aşamada bireysel performansın sonuç değişkeni, insan kaynakları uygulamalarının ise tahmin değişkenleri olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuş olup, yapılan analizler neticesinde insan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Buradan hareketle H_2 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü aşamada örgütsel performansın sonuç değişkeni, insan kaynakları uygulamalarının ise tahmin değişkenleri olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve çalışmanın üçüncü hipotezi genel itibariyle doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, kurumlarda uygulanan güçlendirme uygulamalarının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Buna karşın, kurumlarda uygulanan kapsamlı eğitim, iş güvencesi, performans değerlendirme ve durumsal ücretleme, çalışan katılımı uygulamaları arttıkça örgütsel performansın da artacağını söylemek mümkündür.

Dördüncü aşamada insan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık ilişkisi düzeyinin incelenmesi amacıyla aracılık modeli kurulmuştur. Yapılan analizler neticesinde araştırmanın dördüncü hipotezine ile ilgili olarak örgütsel bağlılığın insan kaynakları uygulamaları ve bireysel performans değişkenleri arasındaki herhangi bir aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın son aşamasında ise insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık ilişkisinin incelenmesi amacıyla aracılık modeli kurulmuştur. Yapılan analizler neticesinde örgütsel bağlılık değişkeninin, insan

kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine aracılık ettiğini söylemek mümkündür. Buradan hareketle çalışmanın beşinci ve son hipotezi doğrulanmıştır.

Bu çalışma sonucunda ulaşılan bilgi ve bulgular genelleme yapabilmek için yetersizdir. Ancak söz konusu çalışmanın diğer çalışmalar için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kavramsal yapısını zenginleştirdiğini ileri sürmek mümkündür.

B. ÖNERİLER

Yapılan alan yazın incelemeleri neticesinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans kavramlarının birlikte ele alındığı hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Belirli insan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının örgütsel bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans kavramlarıyla ayrı ayrı ilişkilendirildiği çalışmaların olduğu gözlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha iyi tanımlar getirebilmek ve araştırmak için araştırmada belirtilen kriterler göz önünde bulundurularak daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu şekilde, sosyal bilim araştırmaları için daha kabul edilebilir çalışmalar elde edilecektir.

Geniş bir açıdan değerlendirilen konu karmaşık ve çok değişkenli olabilmektedir. Çalışma kapsamında yapılan çeşitli sınıflandırmalar sayesinde konunun daha açık ve anlaşılır hale gelmesi sağlanmıştır. Rekabet avantajı yaratma ve varlığını sürdürebilme açısından önem taşıyan verimlilik ile birey ve örgüt düzeyinde üstün performans sonuçları elde edebilmek için çalışanların bağlılığını kazanmaya özen gösterilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik düzeyde önem kazandığı günümüz rekabet koşullarında insan kaynağını avantaja çevirebilmek için örgütsel bağlılık, bireysel performans ve örgütsel performans olgularıyla birlikte düşünerek hareket etmek önem taşımaktadır.

Bu çalışma özel sektörde faaliyet gösteren tüm kurumlar genelinde elektronik anket çalışması olarak yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının tüm sektörleri kapsayacak nitelikte olması sebebiyle farklı alt sektörlere indirgenerek yapılacak yeni çalışmalar literatüre çeşitlilik kazandıracaktır.

Farklı alt sektörlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin hale getirilmesi ile sektöre özgü dinamikler göz önünde bulundurularak hangi konularda birbirinden ayrıştığının saptanması gerekmektedir. Eleştirel bir yaklaşımla konunun farklı disiplinlerle

birlikte incelenmesi, ilerleyen süreçlerde yapılacak diğer çalışmalar için önem teşkil etmektedir.

EKLER

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Tarih: 12/12/2019
Sayı: 65836846-044-E.00000161383

Sayı : 65836846-044
Konu : Etik Onayı

Sayın Kübra KARAKAYA

İlgi: 18.10.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Etkin İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Birəysel və Örgütsel Performansa Olan Etkileri" isimli tez çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen və ekte yer alan anket formu, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer və ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu və etik onayının verildiği ifadə edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Rektör Yardımcısı V.

Ek: Etik Onaylı Anket Formu

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks: 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden 878a1156-baca-473c-9055-5560025053c4 kodu ile erişebilirsiniz.

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı'nda yapmakta olduğum Yüksek Lisans Tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması dolayısıyla katılımcılara ve kuruma ait bilgiler gizli tutulacaktır. Lütfen anket formundaki soru ve ifadeleri dikkatlice okuyarak kendinize en uygun olan şıkkı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından önemlidir. İstenildiği takdirde araştırmaya ulaşmak suretiyle çalışma sonuçlarından haberdar olabilirsiniz. Anket formunu doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız varsayılacaktır.

Araştırmaya olan katkılarınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Kübra Karakaya
İstanbul Ticaret Üniversitesi
kubrakarakaya93@gmail.com

Danışman: Doç. Dr. Osman Bayraktar
İstanbul Ticaret Üniversitesi
obayraktar@ticaret.edu.tr

1. Cinsiyetiniz
    a. Kadın
    b. Erkek
2. Yaşınız
    a. 18-30
    b. 31-40
    c. 41.-50
    d. 51 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz
    a. Önlisans
    b. Lisans
    c. Yüksek Lisans
    d. Doktora
4. Unvanınız (Uzman, Şef, Müdür vb.)

5. Çalıştığınız Departman
    a. Ar-Ge
    b. Denetim
    c. Finans/Muhasebe
    d. Halkla İlişkiler
    e. İdari İşler
    f. İnsan Kaynakları
    g. Kurumsal İletişim
    h. Üretim
    i. Pazarlama
    j. Satınalma
    k. Satış
    l. Diğer (Lütfen belirtin)
6. Çalıştığınız Sektör
    a. Cam/Seramik
    b. Çimento
    c. Danışmanlık
    d. Eğitim
    e. Elektrik/Elektronik
    f. Enerji
    g. Finans

h. Gıda

i. Holding

j. İlaç

k. İnşaat

l. Kâğıt/Ambalaj

m. Kimya

n. Lojistik

o. Otomotiv

p. Teknoloji/Yazılım

r. Tekstil

s. Turizm

t. Ulaşım

u. Diğer (Lütfen belirtin)

7. Toplam Tecrübeniz

a. 0-5 yıl

b. 6-10 yıl

c. 11 yıl ve üzeri

8. Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz

a. 0-5 yıl

b. 6-10 yıl

c. 11 yıl ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelerde uygun olan şıkkın üzerine çarpı işareti koyunuz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum / 2. Katılmıyorum / 3. Kararsızım / 4. Katılıyorum / 5. Tamamen Katılıyorum

Aşağıda yer alan ifadeler kurumunuzda uygulanan insan kaynakları uygulamaları ve bireysel performansınız ile ilgili görüşlerinizi almak amacıyla oluşturulmuştur. Lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, size en uygun olan katılma düzeyinizi işaretleyiniz.					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Kurumum çalışanlara kapsamlı eğitim uygulamaları sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kurumumda, çalışanlar düzenli olarak (her yıl, birkaç yılda bir) eğitime tabi tutulur.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kurumumda, çalışanlar işlerini iyi yapmak için ihtiyaç duydukları eğitimi alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
4 Kurumumda temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Kurumumda gelecekte ihtiyaç duyulacağı öngörülen becerilere yönelik eğitim verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kurumumun eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun dönemli hedeflere yöneliktir.	( )	( )	( )	( )	( )

7. Eğer kurumum ekonomik problemlerle karşılaşırsa çalışanların işten çıkarılması son seçenektir.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Kurumumun mümkün olduğunda işten çıkarmadan kaçınan resmi bir politikası vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Kurumum çalışanlara iş güvencesini temin eder.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Kurumumda, çalışanların iş performansı yılda en az bir defa amirleri tarafından resmi olarak değerlendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kurumumda çalışanların performansına ait değerlendirmeler doğru ve adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Kurumumda her çalışanın performans hedefleri vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Kurumumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Kurumumda, çalışanların katılabileceği kardan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Kurumumda çalışanlar iş performansı sonucunda ek ödeme veya ücretinde artış alır.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Kurumumda performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Kurumumda ücret yönetiminde takım performansı dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Kurumumda ikramiyeler/ek ödemeler yalnızca kıdeme göre değil, liyakat veya performansa göre verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kurumumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Kurumumda çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Kurumumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Kurumumda çalışanların karar verme sürecine katılma imkanları (kalite çemberi, problem çözme grubu gibi yollarla) vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Kurumumda çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede inisiyatif sahibidir.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağı konusunda kendi karar verebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağına dair önemli derecede özerkliğe ve serbestliğe sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Kurumumda çalışanlara, işini organize etmede büyük serbestlik tanınır.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Görevlerimi zamanında tamamlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
29. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
30. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	( )	( )	( )	( )	( )

Aşağıda yer alan ifadeler kurumunuzun performansını değerlendirmeniz amacıyla sorulmuştur. Size göre son iki yıl boyunca, kurumunuzdaki insan kaynakları uygulamalarının aşağıdaki değişkenlerden hangisini ne düzeyde etkilediğini, lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak işaretleyiniz.					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Müşteri sadakatini arttırdı.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Müşteri şikayetini azalttı.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Hizmet kalitesi arttı.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Verimlilik arttı.	( )	( )	( )	( )	( )
5. İşlerin yapılış süresi azaldı.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kurumun diğer kurumlar ile rekabet edebilme gücü arttı.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Kurumun karı yükseldi.	( )	( )	( )	( )	( )
8. İş atmosferi gelişti.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Çalışan motivasyonu arttı.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Çalışanların değişim ile yüzleşme yeteneği arttı.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Çalışanlar arası iletişim arttı.	( )	( )	( )	( )	( )
12. İş esnasında yapılan hata oranı azaldı.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Mesleki kazalar azaldı.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı.	( )	( )	( )	( )	( )
Aşağıda yer alan ifadeler kurumunuza olan bağlılığınızı değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, size en uygun olan katılma düzeyinizi işaretleyiniz.					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Şu an istediğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak zor olur.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Çalıştığım kurumdan ayrılsam kendimi suçlu hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	( )	( )	( )	( )	( )

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(1), s. 119-146.

Açıkgöz, H. (2019). *Örgütlerde kariyer planlaması ve örgütsel bağlılık: otomotiv ve gıda sektöründe bir uygulama.* Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akar, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akdeniz, B. (2019). İş Güvenliği Kültürünü Güçlendirmede Etkili Bir Faktör Olarak Güvenlik Liderliği ve Liderlik Tarzları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(61), s. 132-144.

Akgemci, T., Sağır, M., & Şenel, G. (2018). Örgütsel Desteğin Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(4), s. 1327-1350.

Arısoy, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2*(2), s. 132-136.

Atay, S. E., & Tüzüner, V. L. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Birbirlerini Destekliyor mu? Bankaların Web Sitelerinin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), s. 271-285.

Avcı, T. (2017). *İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: otelcilik sektöründe bir uygulama.* Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Baron, R. M., & Kenny, D. (1986, December). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Stratetegic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), s. 1173-1182.

Bayramlı, M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bayramlık, H., Çetin, Ş., & Yurdakul, A. T. (2015, Nisan). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*(2), s. 156-173.

Bellisario, A., & Pavlov, A. (2018). Performance Management Practices in Lean Manufacturing Organizations: A Systematic Review of Research Evidence. *Production Planning & Control, 29*(5), s. 367-385.

Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), s. 1-29.

Can, M., & Hüseyinli, N. (2017, Eylül). Çalışma Hayatında İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü ve Otel Çalışanlarının Güvenli Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*(4), s. 1397-1420.

Çakı, N. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: pilotlar üzerine bir alan araştırması.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Çal, A. Ç. (2012). *İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama.* Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çavuş, M. F., & Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *Tisk Akademi, 10*(20), s. 230-249.

Çeliker, N. (2014). *İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi.* Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çiftyıldız, K., İslamoğlu, E., & Özdemir, Y. (2017). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 12*(2), s. 99-122.

Çorum, A. A. (2012). *Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ve bir şirket örneği.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Deniz, N., & Bakkalbaşı, İ. O. (2010). İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XXVIII*(I), 183-208.

Dönmez, T. H. (2018). *High performance human resource practices and firm performance: the mediation effect of corporate entrepreneurship.* Istanbul Technical University Graduate School of Science Engineering and Technology Unpublished Master's Thesis.

Duran, S., & Korkmaz, M. (2019, July). A Critical Approach to Human Resources Practices and Training for Intellectual Capital Accumulation. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy, 1*(1), s. 12-25.

Düzgün, A., & Çetin, C. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı Etkisi: Antalya İli Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*(ICMEB17 Özel Sayısı), s. 498-511.

Düzgün, M. S., & Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi, 25*(3), s. 787-810.

Ece, Ş., & Esen, E. (2017, Ekim). Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 19*(1), s. 123-146.

Ekhsan, M. (2019). The Influence Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover Intention. *Journal of Business, Management and Accounting, 1*(1), s. 48-55.

El-Marghani, A. M.-M. (2019). *The effect of human resource management practices on perception of organizational performance.* University of Turkish Aeronautical Association Institute of Social Sciences Unpublished Master's Thesis.

Erarslan, S., Kaya, Ç., & Altındağ, E. (2018). Effect of Organizational Cynicism and Job Satisfaction on Organizational Commitment: An Empirical Study on Banking Sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı), s. 905-922.

Erdal, M., & Aydıntan, B. (2018). Sosyal Medyada Personel Bulma ve Seçme - Kuşaklar Açısından Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(1), s. 728-744.

Erdirençelebi, M., & Şendoğdu, A. A. (2016). Effects of Mobbing and Organizational Silence on Employee's Performance. *The Macrotheme Review, 5*(5), s. 101-116.

Erdirençelebi, M., & Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), s. 267-284.

Erkoç, S. (2018). *Tarihsel gelişim süreci içerisinde küreselleşmenin insan kaynakları yönetimi değişimine etkileri.* İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Esen, Ş., & Adatepe, E. (2017). İnsan Kaynakları Planlama Araç ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(53), s. 730-738.

Geldi, B. (2014). *İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel psikolojik sermayenin aracılık rolü.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gümüş, R., & Gülsün, Z. (2017). Occupational Health and Safety Indicators of Turkey and Their Relationships with Social and Economic Development Factors Between 1998 and 2014. *International Journal of Healthcare Management*, s. 1-9.

Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2011, April). Impact of The Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(8), s. 1803-1822.

Gürkaynak, B. (2017). *Çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine bir araştırma.* Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolü. *Turkish Studies, 14*(2), s. 451-476.

Hot, C. T. (2017). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi.* İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

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. 113-148.

Işık, M., & Çiçek, B. (2019, Haziran). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17*(2), s. 128-149.

Kahraman, H. B., & Fındıklı, M. A. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(2), s. 51-68.

Kahya, E. (2019). A Wage Scheme Based on Job and Performance Evaluations. *Journal of Industrial Engineering, 30*(3), s. 187-203.

Kalafat, B. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(1), s. 199-208.

Karagöz, D. D. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karakoç, A. (2018). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(4), s. 1371-1388.

Kaya, A. (2018). *Kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi.* Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kayabay, D. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve ücret.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kaygısız, Ö. C. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışan algılarının, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkileri: kamu kesiminde bir araştırma.* Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri.* Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kılıç, M. (2019). *X ve y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları.* Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kılıçaslan, Ö. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi.* İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kıyat, G. B., & Geyik, E. (2019, Haziran). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(1), s. 223-236.

Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše Gospodarstvo / Our Economy, 65*(4), s. 11-26.

Koçyiğit, Y., Duran, C., & Çetindere, A. (2015, Ocak). Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi: İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(43), s. 60-67.

Konaklıoğlu, E., & Atar, A. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14*(2), s. 6-19.

Kosovalı, P., & Şencan, H. (2017). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(31), s. 409-424.

Köklü, K. (2018, July). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis, 2*(2), s. 121-142.

Kuzu, L. (2015). *Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu üzerine bir alan çalışması.* İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kuzutürk, B. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisi.* Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Li, X., Mai, Z., Yang, L., & Zhang, J. (2019). Human Resource Management Practices, Emotional Exhaustion, and Organizational Commitment - With The Example of the Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, s. 1-15. doi:10.1080/19388160.2019.1664960

Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), s. 99-128.

Mendes, L., & Jesus, J. (2018). Influence of Total Quality-Based Human Issues on Organisational Commitment. *Total Quality Management & Business Excellence, 29*(3), s. 260-286.

Mutlu, S. K. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir uygulama.* Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Nassar, M. A. (2018). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Four- and Five-Star Hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17*(1), s. 1-21.

Orhan, M. (2019). *Investigating the relationship between employee motivation and organizational commitment.* Antalya: Akdeniz University Social Sciences Institude Unpublished Master's Thesis.

Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi.* Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 36*(4), s. 717-731.

Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect Size Measures of Mediation Models: Quantative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods, 16*(2), s. 93-115.

Qasimov, R., & İsrayılova, K. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(CİEP Özel Sayısı), s. 1100-1108.

Qatab, Z. A. (2016). *The impact of human resources information systems on institutional performance.* Çankaya University The Graduate School of Natural and Applied Sciences Unpublished Master's Thesis.

Redditt, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 20*(2), s. 206-225.

Rençber, İ. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler.* Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sağlık, D., & Yılmaz, A. (2016, December). The Effect of Career Management Applications on Employee Creativity: A Research in Konya, Turkey. *The Journal of International Social Research, 9*(47), s. 917-925.

Serinikli, N. (2019). İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal, 10*(4), s. 915-928.

Serper, P. D. (1996). *Uygulamalı İstatistik 1.* Filiz Kitabevi.

Soran, S., Serin, E., & Balkan, M. O. (2016, Ocak). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17*(1), s. 1-14.

Soysal, A., & Kılınç, E. (2016, Nisan). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16*(31), s. 325-347.

Subaşı, S. (2018). *Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolü.* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şapçı, M. (2016). *Ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi ve bir araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şentürk, F. K., & Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7*(2), s. 195-206.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics.* Boston: Pearson Education Limited.

Tekiner, M. A., & Çetin, S. (2016, Nisan). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Emniyet Teşkilatı Örneklemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16*(31), s. 56-92.

Tuğsal, T. (2016). Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 4*(2), s. 57-69.

Turhan, M., Köprülü, O., & Helvacı, İ. (2018, Aralık). Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6*(5), s. 47-55.

Turnalı, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Turunç, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1*(1), s. 16-30.

Uyar, B. (2010). *İşletmelerde eğitim geliştirme ve performans ilişkisi ve Türk telekomünikasyon sektöründe bir araştırma.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uyğun, Y. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans yönetimi bağlamında çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma.* İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Valeau, P., Paille, P., Dubrulle, C., & Guenin, H. (2019, February). The Mediating Effects of Professional and Organizational Commitment on The Relationship between HRM Practices and Professional Employees' Intention to Stay. *The International Journal of Human Resource Management*, s. 1-37. doi:10.1080/09585192.2018.1559870

Yıldırım, B., & Şen, E. (2017, Aralık). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15*(Ek Sayı 1), s. 23-40.

Yıldırım, C. (2013). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, E. (2014, Ocak). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(41), s. 215-236.

Yılmaz, C., & Erkollar, A. (2018, Ekim). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Etkileri. *Fifth International Management Information Systems Conference*.

Yılmaz, R. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve bir araştırma.* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, T. (2012). *Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi.* Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yürük, D., & Bal, Y. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Bakış. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12*(65), s. 1293-1300.