T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bitirme Tezi

Esra GİDİCİ
Öğrenci Numarası
201082026

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç.Dr. LAÇİN ARIKAN

İstanbul, Ağustos, 2012

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bitirme Tezi

Esra GİDİCİ
Öğrenci Numarası
201082026

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç.Dr. LAÇİN ARIKAN

İstanbul, Ağustos, 2012

Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi
0007718

DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

ÖNSÖZ

Hızla gelişen teknoloji ve gelişmeler sayesinde sürekli değişen dünyamızda küreselleşme ile beraber işletmelerde değişmekte ve gelişmektedir. İşletmeler , bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışırken bir yandan da sürekli artan ve yenilenen rakiplerinin önüne geçmeye çalışmaktadır. Kıt kaynakların bütün işletmelerde aynı oranda var olduğu insan sayısının aynı olsa bile yetkinliğinin eşit olmayacağı aşikardır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi işletmeler için önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile işletmeler işgücü performansının düşmemesi, işgücü devir oranının yükselmemesi için örgütsel bağlılık kavramı ile yakından ilgilenmektedirler.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık kavramının tanıtılması ve yapılan bir uygulama ile birlikte ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Tez çalışması süresince , görüş, eleştiri ve yardımları ile çalışmaya yön veren tez danışmanım Yrd.Doç .Dr. Laçin Arıkan a ve ilgi, öneri ,görüşlerinden dolayı Yrd.Doç.Dr. Esra Arıkan a,

Göstermiş olduğu destekten dolayı eşime teşekkür ederim.

İstanbul, Ağustos, 2012 Esra GİDİCİ

ÖZET

Örgütlerin en değerli varlıkları çalışanlarıdır. İşgörenin kendini eğitmesi, değişime açık olması bunu isteyerek yapması insan kaynakları yönetimi açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık işgörenlerin isteyerek kendilerini örgüte adamaları, verimli çalışmaları, örgüt amaçları ile kendi hedeflerini bütünleştirmiş olmaları anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme politikalarıyla çalışanların hedeflerini entegre etmede önemli sorumluluk taşımaktadır ve örgütsel bağlılığı oluşturmak için ilkelerine son derece bağlı olmalı ve adaletli, açık olmalı, kariyer, eğitim ve ücret sisteminde eşitlik tanımalıdır.

Bu tezde otomotiv sektöründe hizmet veren bir işletmede insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleriyle ilişkisi incelenmiştir. Tezin birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, uygulamaları açıklanmaya çalışılmış, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkisi incelenmiştir. Son bölümde bu ilişkinin durumu araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Organizations' most valuable asset is its employees. Employee self-educate, to be open to change in terms of human resources management it is important to do willingly. Organization requesting employees dedicate themselves to organizational commitment, work efficiently, they combine them to their own goals with the objectives of the organization means. Human resource management, management responsibility is important in integrating the objectives of policies and organizational commitment of employees to create and to be highly dependent on the principles of equity, should be open, career, education and wage system should recognize equality.

In this thesis, human resource management practices in a business that serves the automotive industry, employees' organizational commitment levels were investigated. The concept of human resource management in the first part of this thesis, applications have been explained, the second section, the concept of organizational commitment are discussed and examined the relationship between human resource management practices. This relationship was analyzed by the research in the last section.

Key words: Human Resource Management, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i
ÖZET ii
ABSTRACT iii
ŞEKİL LİSTESİ vii
TABLO LİSTESİ viii

GİRİŞ 1
1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 2
1.2.Araştırmanın Evreni, Yöntemi ve Kısıtları 2
1.3.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 2
1.4.İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihçesi 3
1.5.İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri 5
1.5.1.Yeterlilik İlkesi 5
1.5.2.Eşitlik İlkesi 6
1.5.3.Güvence İlkesi 6
1.5.4.Açıklık İlkesi 6
1.5.5.Gizlilik İlkesi 7
1.5.6.Kariyer İlkesi 7
1.5.7.İnsancıl Davranış İlkesi 7
1.6.İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları 8
1.6.1.Seçim ve Yerleştirme 9
1.6.2.Eğitim 10
1.6.3.Performans Yönetimi 11
1.6.4.Kariyer Yönetimi 12
1.6.5.Ücret Yönetimi 12
1.6.6.İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı 13

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 15
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 16
2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması 16
2.2.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması 16

2.2.3. Penley ve Gould'un Sınıflandırması 16
2.2.4. Mowday'ın Sınıflandırması 16
2.2.5. Q'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması 17
2.2.6. Wiener'in Sınıflandırması 17
2.2.8. Kanter'in Sınıflandırması 18
2.2.9. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması 18
2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 19
2.3.1. Duygusal Bağlılık 20
2.3.2. Devamlılık Bağlılığı 21
2.3.3. Normatif Bağlılık 22
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 22
2.5. Örgütsel Bağlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi 24
2.6. Örgütsel Bağlılık Süreci 25
2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları 25
2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans 26
2.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık 26
2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma 27
2.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti 27

3.1. Araştırmanın Hipotezleri 29
3.2. Araştırmada Kullanılan Anket Hakkında Açıklamalar 29
3.3. Hipotezlerin Test Edilmesi 30
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 30
3.6.1.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 30
3.6.1.2. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı 31
3.6.1.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 31
3.6.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 31
3.6.1.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı 32
3.6.1.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı 32
3.6.2. Demografik Özellikler ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 33
3.6.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 38
3.6.3.1. Seçme / Yerleştirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 38
3.6.3.2. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 39
3.6.3.3. Kariyer ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 43

3.6.3.4. Performans ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 46
3.6.3.5. Ücret ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 47
3.6.3.6. İşçi Sağlığı ve Güvenliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 49

SONUÇ 50
KAYNAKÇA 52
EKLER 56
ÖZGEÇMİŞ 58

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli 19

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi....4
Tablo 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler....20
Tablo 3.1. Araştırma Anketi Güvenirlilik Analizi Bulguları....30
Tablo 3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular....30
Tablo 3.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı....31
Tablo 3.4. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı....31
Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı....31
Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı....31
Tablo 3.7. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı....32
Tablo 3.8. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı....33
Tablo 3.9. Yaş ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki....33
Tablo 3.10. Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki....34
Tablo 3.11. Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki....36
Tablo 3.12. Mesleki Çalışma Süresi Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki....37
Tablo 3.13. Pozisyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki....38
Tablo 3.14. Soru1-Soru 2.4....38
Tablo 3.15. Soru 2-Soru2.7....39
Tablo 3.16. Soru 4-Soru2.13....39
Tablo 3.17. Soru 4-Soru 2.8....40
Tablo 3.18. Soru 5-Soru 2.8....40
Tablo 3.19. Soru 5-Soru 2.13....41
Tablo 3.20. Soru 7-Soru 2.9....41
Tablo 3.21. Soru 8-Soru 2.11....42
Tablo 3.22. Soru 8-Soru 2.13....42
Tablo 3.23. Soru 9-Soru 2.13....42
Tablo 3.24. Soru 10-Soru 2.5....43
Tablo 3.25. Soru 11-Soru 2.2....43
Tablo 3.26. Soru 11-Soru 2.10....44
Tablo 3.27. Soru 11-Soru 2.12....44
Tablo 3.28. Soru 11-Soru 2.15....45
Tablo 3.29. Soru 12-Soru 2.6....45

Tablo 3.30. Soru 12-Soru 2.12 45
Tablo 3.31. Soru 13-Soru 2.10 46
Tablo 3.32. Soru 15-Soru 2.1 46
Tablo 3.33. Soru 15-Soru 2.7 47
Tablo 3.34. Soru 16-Soru 2.1 47
Tablo 3.35. Soru 16-Soru 2.18 48
Tablo 3.36. Soru 18-Soru 2.1 48
Tablo 3.37. Soru 18-Soru 2.14 49
Tablo 3.38. Soru 21-Soru 2.1 49

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

GİRİŞ

İnsan davranışları tahmin edilebilir bir özellik taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi rekabet edilebilirlik açısından insan unsuruna önem vermelidir. İnsan kaynakları yönetimi, insanların davranış boyutunu ihmal etmemeli gereken özeni göstermelidir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, sonuçlar örgütler açısından önem kazanmaktadır. Bu sonuçların en önemlileri işgörenin performansı, örgütten ayrılma niyeti ve işe geç gelme, devamsızlık, iş gücü devir oranı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu, çalışanın performansını artırdığı ve dolayısıyla örgüt maliyetlerini de düşürdüğü görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılığın artırmak için uygulamalarını bu doğrultuda şekillendirmelidir.

Çalışma temelde üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; insan kaynakları yönetimi kavramından ve uygulamalarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı kapsamlı şekilde ele alınmış ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise, otomotiv üretimi yapan bir fabrikada, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığına ilişkin etkileri araştırılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Sermaye yoğun üretim yapan sektörlerde işgören maliyeti en aza indirgenmeye çalışılmaktadır. İşletme yönetimi işe geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık ve düşük performans olmasını istemez. Örgüt bu açıdan duruma baktığında örgütsel bağlılık önem taşımaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılığını artırıcı uygulamalar yapmak insan kaynakları biriminin önemli sorumluluklarındandır.

Bu çalışma ile kurumlar için göz ardı edilemeyecek sonuçlara sahip örgütsel bağlılık kavramına ait önemli veriler elde edileceği düşünülmüştür. Araştırmadaki amaç; özel sektördeki işgörenler açısından örgütsel bağlılığı oluşturacak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Evreni, Yöntemi ve Kısıtları

Araştırma otomotiv sektöründe özel bir fabrikada yapılmıştır. Araştırma zaman ve maddi olanaklar göz önünde bulundurularak coğrafik olarak sınırlandırılmıştır. Kocaeli ili Gölcük ilçesinde yapılması uygun görülmüştür. Araştırmada anket yoluyla veri toplanmıştır. 120 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İşletmeler ellerindeki kaynakları en etkin şekilde kullanıp ayakta kalmak ve varlıklarını devam ettirmek üzere kurulmuşlardır. Günümüzde küreselleşmenin, teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmeler ellerinde var olan kıt kaynaklardan insan unsuru ile rekabette farklılık yaratabilmektedirler. Kıt kaynakların tüm işletmelerde aynı oranda var olduğu insan sayısının aynı olsa bile yetkinliğinin eşit olamayacağı aşikardır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi işletmeler için önem arz etmektedir.

İnsan Kaynakları kavramı ilk kez, ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından 1817 yılında kullanılmış fakat İnsan Kaynakları Yönetim kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasında F.W. Taylor ve H.Fayol'un yönetim ve örgüt alanında ortaya koydukları fikirler ile birlikte geliştiği kabul edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011:1).

İnsan kaynakları işletmenin elinde bulunan beşeri kaynağı ifade eder. Örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir (Öğüt vd., 2004:278).

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyonun hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır (Geyik, 2000:23).

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün amaçlara etkin bir biçimde ulaşmak için örgütün, insan kaynakları ile ilgili olarak kişisel, örgütsel ve çevresel alanlarda gerçekleştirdiği faaliyet ile görevleridir (Şimşek ve Öge, 2011:2).

İnsan Kaynakları Yönetimi "örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2003:8).

Özetle, İnsan Kaynakları Yönetimi örgütün hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi, geliştirilmesi ve örgütte kalmasını sağlamak için yapılan tüm faaliyetler sistemi ve insana odaklı yönetim felsefesidir.

1.4.İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihçesi

Örgütler personel yönetimi etkinliklerine 1940'lı yıllarda başlamışlardır. Endüstri devrimi, ticaretin hız kazanmasının ve fabrika endüstrisinin gelişmesi yanında, bir sosyal felakete neden olmuştur. Emeğin, sermaye karşısında gücünü yitirmesi, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır (Bayraktaroğlu, 2003:3).

İlk resmi İKY uygulamalarına baktığımızda fabrikalar belli bir uzmanlık becerisi gerektiren çok sayıda çalışana ihtiyaç duymaya başladılar. Bunun sonucunda da bilimsel yönetim hareketi, her bir işi yerine getirecek uygun yetenek ile becerilere sahip çalışanları belirlemenin (Şimşek ve Öge, 2011:3) yollarını belirlemiştir. Bu yönetim hareketi çalışanların en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için gerekli şekilde eğitilmesine odaklanmış ancak onların isteklerini göz ardı etmiştir. Münsterberg, bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklar üzerinde durarak İKY'nin yeni açılımlar içerisine girmesini sağlamıştır (Geyik, 2000:27).

1927 yılında Western Electric fabrikasında yürütülen Hawthorne çalışmaları (Şimşek ve Öge, 2011:3) üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik belirli bir düzeyde artırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi bulunduğu belirlenmiştir (Fındıkçı, 2003:8). 2. Dünya Savaşı'nın etkisi nitelikli eleman eksikliğini gidermek olmuştur. Bu yüzden 2. Dünya Savaşı, bireylerin ilgi, beceri, hüner ve yeteneklerini hızlı, kesin ve tam olarak ortaya koyabilen

psikolojik testlerin ortaya çıkıp gelişmesinde önemli bir kıvılcım olmuştur (Şimşek ve Öge, 2011:4). İnsan Kaynakları yönetimini etkileyen en önemli iki psikoloji dalının davranışçılık ve insan ihtiyaçları hiyerarşisi olduğu söylenebilir. İnsan davranışlarının bilimsel bir şekilde incelenebileceğine inanan John B. Watson'ın öncüsü olduğu davranışçılık, modern insan kaynakları yönetiminin de birer parçası olan testler ve değerlendirme sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır (http://www.ikademi.com)

İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken, örgüt içindeki işgörene yapılan yatırımın aslında örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliği ve etkinliği artırdığını anlayan örgütler eğitime ağırlık vermeye başladılar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:40).

Tablo 1.1.'de insan kaynakları yönetiminin gelişimsel süreci özetlenmiştir.

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

Teknikler	İşverenlerin Bakış Açısı	Temel Kriterler	Dönemler
Disiplin sistemi	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kurallar	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır	Katılım iş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar	1980-90

İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	Üretkenlik, kalite ve adapte olabilme	1990-2000

(Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2007:34)

Günümüzdeki İKY, sadece işe alma, kayıt sicil tutma, isten çıkarma ve benzer rutin isleri değil, aynı zamanda yönetsel bir fonksiyon da üstlenmiş olup, tıpkı diğer fonksiyonel yöneticiler gibi yönetimin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Günümüzde insan unsurunun stratejik önem kazandığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, İKY işletmenin stratejik planlamasında ana rol oynamakta olup, örgütün insan gücü, kar ve genel verimliliğinde stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Böylece, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesinde İKY'nin gittikçe artan stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Genç, 2006:5).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine genel olarak bakıldığında, yönetim sürecindeki gelişmeler, sosyo-ekonomik ve teknolojik değişimlerin insan kaynakları yönetimini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Örgütlerde çalışanların insan olması, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan insan unsuru, işletme ile bir bütün olarak ele alınmalı, örgüt stratejisi ile İKY stratejileri entegre edilmelidir.

1.5.İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İlkeler, belirli zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır (Sabuncuoğlu, 2008:18). İlkeler örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zaman göre değişmekle beraber, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir (Yüksel, 2008:22). İnsan kaynakları yönetiminin bu ilkeleri başarıyla uygulaması işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırmasına yol açmaktadır.

1.5.1. Yeterlilik İlkesi

İlke genel olarak bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtmektedir (Tortop vd., 2007:66). Uygulamada liyakat ilkesi olarak da adlandırılmaktadır. Yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamda iki şekilde ele alınmaktadır. Dar anlamda yeterlilik ilkesi; yapılması gereken göreve, o görevi yapabilecek en uygun işgörenin getirilmesidir. Bireysel açıdan işgöreni ilgilendirir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:44). Geniş anlamda yeterlilik ilkesi etkin ve verimli bir personel sisteminin

kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür (Yüksel, 2007:23). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ayrımcılık yapılmadan sadece başarıya dayalı bir sistemin kurulmasını ifade eder.

1.5.2. Eşitlik İlkesi

Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2008:21). Örgütte çalışan işgörenlere, terfi, ücret, ikramiye, sosyal haklar, disiplin, ödül, ceza vb. gibi hususlarda eşit davranılması ilkesidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:45).

Eşitliğin üç düzeyde sağlanabilmesi gerekir (Yüksel, 2007:26):

Fırsat eşitliği: Herkese aynı şansın tanınması demektir.

Yükselme eşitliği: Örgütlerde bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlenmektedir. Örneğin aile şirketlerinde aileden olmayanlar ne kadar yetenekli olursa olsun stratejik görevlere yükseltilmezler.

Paylaşma eşitliği: Örgütün eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemesidir.

1.5.3. Güvence İlkesi

Çalışma yaşamını işletmeye adayan bir kimse karşılığında da hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister (Sabuncuoğlu, 2008:21-22). Japon şirketlerinde görülen yaşam boyu istihdam ilkesi, Batı'da ve ülkemiz kamu sektörü dışında pek itibar görmemektedir. Bunun karşılığında iş güvencesinin yasalarla ve toplu sözleşmelerle sağlanmasına çalışılmaktadır (Yüksel, 2007:28).

1.5.4. Açıklık İlkesi

Uygulanacak insan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. Bu politikanın oluşması ve uygulanmasında tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesi ile gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu, 2008:22). Açıklık ilkesi oluşturulan politika ve stratejilerin amaç ve sonuçlarına ilişkin bilgilerin çeşitli iletişim araçlarıyla örgüt

içindeki işgörenlere duyurularak desteklerinin sağlanmasını amaçlar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:45).

1.5.5. Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları bölümünde her işgörenin kendi adına işe ilk girdiği günden açılan bir dosya vardır. Bu dosya işgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan performans belgelerini kapsar. Özellikle bu sonuncu belgelerin gizli tutulması ve kişinin bu rahatlığı ve inancı taşıması gerekir (Sabuncuoğlu, 2008:22-23).

Gizlilik ilkesinin üretim yöntemleri, muhasebe ve personel işlerinde, örgütün stratejileri konusunda uygulanması hoşgörü ile karşılanmalıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:45).

1.5.6. Kariyer İlkesi

Kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya kadar sürdürdüğü onur verici bir iş olarak görülebilir (Tortop vd., 2007:68).

İKY'nin personeli ise alırken sadece bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli değildir. Aynı zamanda ise aldığı personeli örgütte tutabilmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında kariyer sadece kişiyi ilgilendiren bir unsur olmaktan çıkmakta ve örgütü de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir. Örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirse örgütsel etkinliği artırabilmesi mümkün olacaktır (Genç, 2006:20).

1.5.7. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikaların tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar (Sabuncuoğlu, 2008:20).

Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası verilirken işletmeler için her zaman dinamik bir öğe olarak değerlendirilir. Oysa bu kaynaklar içerisinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. İnsan unsuru bir işletme için hem amaç hem de araç olmalıdır. İnsana araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan amaç olarak ele alındığında onun istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği misyon ve vizyonunu yerine getirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır (Genç, 2006:24). İnsanın

kendine değer verildiğini hissetmesi örgütle bütünleşmesini sağlar, işgörende aidiyet duygusu gelişir.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi; çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2009:23).

Örgütün amaçları doğrultusunda işgörenin ihtiyaçlarını tespit edip, bu ihtiyaçları karşılamak İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı olmalıdır. İnsan kaynağı sadece işgören olarak görülmemeli, işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler de bu unsurun tamamlayıcılarıdır.

İKY'nin iki temel amacı vardır. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2003:5):

- Verimliliği artırmak
- İş yaşamının kalitesini yükseltmek.

İKY'nin etkili bir şekilde yürütülmesi durumunda kurumlara ve yöneticilere sağlayacağı pek çok yarar söz konusudur. Bunlar (Gürüz ve Özdemir, 2009:23).

- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün ve/veya hizmet kalitesinin yükselmesi
- İş tatminin sağlanması
- Performansın ve verimliliğin artması
- Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasıdır.

İKY'nin ne gibi işlevler kapsadığı aşağıda belirtilmiş ve kısaca açıklanmıştır (Sabuncuoğlu, 2008:6-7):

İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

İş Analizi ve Tanımlar: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

İşgören Bulma ve Seçme: Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra personel ihtiyacı, niteliği ve statüsü saptanır, mülakat, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan personelin işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

İnsan Kaynağının Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Personelden daha fazla verim alabilmek için işletme içinde veya dışında eğitim programları düzenlenir. Çalışan personel ve işletme için kariyer planları çıkarılır.

Performans Değerleme: Çalışanlar işletmenin belirleyeceği belirli dönemlerde değerlemeye tabi tutulur ve değerleme sonuçları doğrultusunda terfi, ödüllendirmelere gidilir.

İş Değerlemesi ve Ücretleme: İşler önem derecesine göre sıralanır ve gruplanır daha sonra diğer parametrelerde göz önünde bulundurularak adil bir ücret sistemi kurulur.

Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşmeler sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: İnsan kaynağının, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

Bilgi Sistemleri: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması sebebiyle islerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.

Özlük İşleri: İnsan kaynağının işe giriş ve çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemler yapılır.

1.6.1. Seçim ve Yerleştirme

En yaygın anlamda kişilerin sınıflandırılması açıklar. Temelde üç aşamadan oluşur: aday bulma, seçme, yerleştirme (Budak vd., 2004:10). Bu süreçte; öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik (vasıf) olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu

adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi yer almaktadır (Fındıkçı, 2003:67).

İşe uygun personelin temin edilmesi işletmenin verimliliği açısından önem taşımaktadır. İşe uygun olmayan eleman seçimi maliyet unsurudur. Yeni işe girenlere iş ortamına alışmaları için verilen eğitimler, işletmenin söz konusu çalışan için hem para hem de zaman harcaması demektir. Bu çalışanın bir süre sonra işten ayrılması ise tüm bunların boşa gitmesi anlamına gelecektir (Çolak, 2007:85). Etkin insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı artırmadaki önemi buradan gelmektedir. Ayrıca işin gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Eğer, işgörenin nitelikleri işin niteliğini aşıyorsa, işgörende iş tatminsizliği oluşacaktır. Böyle kişilerde işi bırakma niyeti ortaya çıkabilir. Yapılan çalışmalara göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2008:21). Kurumda eşitlik ilkesinin varlığına inana işgörenlerde normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülecektir.

1.6.2. Eğitim

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Budak vd, 2004:167).

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Akyol, 1996:73). Eğitim davranışlarda meydana gelmesi beklenen kalıcı değişikliktir. Geliştirme ise var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir (Gürüz ve Özdemir, 2009:163)

Kurum içerisinde yapılan eğitim programları işgöreni kuruma bağlarken, kuruma yüksek eğitim düzeyi ile katılmış işgörenlerde bu durum farklıdır. Yapılan bir çok çalışmada, yüksek

eğitim düzeyindeki kişilerin, işlerini değiştirmek için daha fazla fırsata sahip olmasından örgüte bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Yine yapılan araştırmalara göre işgörenin aldığı eğitim miktarı ve faydası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki olduğunu da göstermiştir.

Oryantasyon çalışmaları ile örgütsel bağlılık yönünden bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de işten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür.

1.6.3. Performans Yönetimi

Performans değerleme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2003:297).

Performans değerlendirme; bireysel performansın sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin arttırılmasını amaçlamaktadır (Uyargil, 1994:3).

Çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Gayretli bir şekilde kendini ortaya koyarak çalışan bir işgören, düşük performanslı ve işine karşı ilgisiz davranan bir işgörenle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, çalışma isteği azalacaktır. Aynı şekilde performans değerleme de yöneticilerin yapmış olduğu performans değerleme hataları da işgörenin örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Diğer yandan, yapılan değerleme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından eksikliklerini giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu bakımdan performans değerlemesi işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da görülebilir.

Performans değerlemeleri; ücret yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması, görev değişiklikleri, kurum içi transferler, işten çıkarma vb. konuların belirlenmesinde rol oynar (Gürüz ve Özdemir, 2009:211).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Etkinlik ve başarı düzeyini ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni değerlendirmenin insan yönelik yapılması ve performansın subjektif bir kavram olmasıdır (Bayraktaroğlu, 2003:80). Performans değerlemenin yararlarından biri de dürüst bir yönetim anlayışının varlığını işgörenlere hissettirmesidir.

İşgörenin performans değerlemenin adil olarak yapıldığına inanması da örgüte olan bağlılığını artıracaktır.

1.6.4. Kariyer Yönetimi

İşletmelerde beşeri kaynağın yönetimi açısından önemli işlevlerden biri kişilerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasıdır (Budak vd., 2004:11). Kariyer planları bireylere, düşüncelerini açıklığa kavuşturmalarında yardım etmektedir. Bireyin geleceğinin, şeffaf bir şekilde canlandırılması anlamına gelmektedir (Gök, 2006:44). Bu açıdan baktığımızda, kariyer bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2003:117).

Doğru bir kariyer yönetimi, işgörene bir yada üç yıl sonra nerede olacağını kestirebilme olanağı tanır. İşgören olmak istediği yere gelmek için çalışırken, örgütün de işgörenin isteklerini, fark ederek ona yardımcı olması gerekir. Bu durum çalışanı hem motive eder hem de örgütle bütünleştirir.

Kariyer yönetimi, yöneticilere işgörenin ihtiyaçlarını gidermelerini, bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Eğer örgüt içinde boş bir kadro söz konusuysa işgören bu kadroyu hak ettiğini düşünüp boş kadroya getiriliyorsa, bu durum hem o çalışanı hem de diğer çalışanları örgüte bağlar. İşgören bu durumun tersini düşünüyorsa örgütten ayrılmayı da isteyebilecektir. Bu durum örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilgilidir.

Kariyer planlaması kişisel hedeflerle örgütsel hedeflerin bütünleştirilmesini ifade eder. Etkin bir kariyer planlaması, en genel ifadeyle çalışanları psiko-sosyal açılardan doyuma ulaştırır (Çiftci, 2007:150).

Transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde kişileri tutmak, üst düzey yönetim için önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kişilerin geleceklerine güvenle bakabilecekleri, yarınlarını planlayabilecekleri, gelişme arzularını tatmin edebilecekleri, kurum ile büyüyebilecekleri bir ortam oluşturmalıdır (Fındıkçı, 2003:344).

1.6.5. Ücret Yönetimi

Ücret en kısa tanımıyla emeğin karşılığıdır. Bununla, çalışan geçimini sağlar. Çalışanları hizmete çekmede ve devamlı çalışmalarını sağlamakta iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur (Tortop vd.,2007:256).

Ücret yönetimi, iş analizi esas alınarak yapılan iş değerlemesi sonucunda yapılır. İş değerlemesi işi yapmak için gerekli becerileri, sorumluluğun miktarı ve önemi, çaba ve çalışma koşullarıdır (Yüksel, 2007:214).

Çalışana emeğinin karşılığını ödemek üzere örgütlerin sundukları ödüller paketi, her düzeydeki personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerdir (Budak vd., 2004:11). Personelin bağlılığını artırmak için aynı zamanda da motivasyon aracı olarak kullanılabilen ücret, işgörenin daha çok çalışmasını teşvik edici bir özellik taşımaktadır.

Ücret bir taraftan emeğin karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öğe; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arz eder (Bayraktaroğlu, 2003:151).

İyi işlemeyen bir ücret sistemi ya elemanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak ya da işletmenin maliyetlerini artırarak zarar etmesine yol açacaktır (Yüksel, 2007:212). Çalışan göstermiş olduğu performans karşılığında kariyerinde olduğu gibi almış olduğu ücrette de ilerleme ister. Ücretinde performans ve kariyer yönetimi gibi adil ve eşit olarak yapılması gerekmektedir.

Çalışanlar ücretlerinin yeterliliğinden tatmin duyma yanında yeteneklerinin ve başarılarının takdir edilmesinden de aynı tatmin duygusunu yaşamalıdırlar. Yöneticiler tarafından kabul gördüklerini ve kendilerine güvenildiklerini, ayrıca gelecekte işlerinde terfi edebileceklerini de düşünebilmelidirler (Serinkan, 2007:215). Bu durum çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

1.6.6. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayarak bir yandan çalışanın korunması bir yandan da çalışma verimliliğinin artırılması amacıyla yapılan çalışmalardır (Budak vd., 2004:11).

Sağlık, her meslekten çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden maksimum düzeye getirmeyi ve bu düzeyi devamlı kılmayı; ayrıca bu düzeyi bozacak etkenleri de önlemeyi amaçlayan bir alandır. Güvenlik, bir çalışanın fiziksel sağlığının korunmasıyla ilgilidir (Kağnıcıoğlu, 2007:254). İşçi sağlığı ve iş güvenliği ise işyerlerinde işin yürütülmesi

sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır (Yüksel, 2007:235).

İşe devamsızlık, işten gönüllü ayrılma, gerilim altında çalışma, içki içme ve ilaç kullanma alışkanlığı gibi konular, işçi sağlığı ve güvenliği açısından tüm yöneticileri ilgilendirmektedir (Budak vd., 2004:247). İş görenlerin sağlıklarının bozulması, güvenliklerinin sağlanamaması işgörenlerde gerilim, alkol, meslek hastalıkları, işe devamsızlık, iş kazaları, işten ayrılmalar gibi fiziksel ve ruhsal problemlerin ortaya çıkmasına neden olur (Şimşeker ve Ünsalan, 2006:150). İş yeri ortamında kendini sağlıklı hissetmeyen işgören işten ayrılmayı isteyecek ya da devamsızlık yapacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığın azalmasına yol açmaktadır.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ve örgüt arasındaki uyum, bu bağlamda önem kazanmaktadır (Çetin vd., 2011:62). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan uyumunun, örgütle olan bütünleşmesinin bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılık konusu, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte işgören değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk çalışmalarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiş ve genellikle çok boyutlu yaklaşım içermeyen bir kavram olarak incelenmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın farklı ve çeşitli boyutları ortaya konulmuştur (Deniz, 2006:25).

Becker'e göre, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır (Becker, 1960:32). Grusky örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte olan bağının gücüdür şeklinde tanımlamıştır (Grusky, 1966:489).

Örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakarlıkta bulunmaları sadece ilgili organizasyona bağlılıklarıyla açıklanabilir (İbicioğlu, 2000:13).

Örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (Bayram, 2005:128).

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Gürkan, 2006:27).

2.2.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeyi yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı evreler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. Anlatımsal ve araçsal evreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Perçin ve Özkul, 2009:29-30).

2.2.3. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Model ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır (Gül, 2002:44).

2.2.4. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers, bağlılığı tutum ve davranış olarak ikiye ayırmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğinden kaynaklanırken davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere olan

bağlılığından kaynaklanmaktadır (Perçin ve Özkul, 2009:31). Bu yaklaşıma göre; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır. Bu tip bir bağlılık özetle çalışanın örgütüne duygusal bir yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. Mowday, Porter ve Steers'in 'Örgüte Bağlılık Ölçeği'' sadece duygusal bağlılık boyutunu içermektedir (Deniz, 2006:27-28).

2.2.5. Q'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar.

- Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.
- Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.
- İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Bayram, 2005:29).

Uyum bağlılığı, ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleştirme ve işselleştirme bağlılığı ise bireyi, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönlendirmektedir (Perçin ve Özkul, 2009:32).

2.2.6. Wiener'in Sınıflandırması

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Bayram, 2005:132).

2.2.8. Kanter'in Sınıflandırması

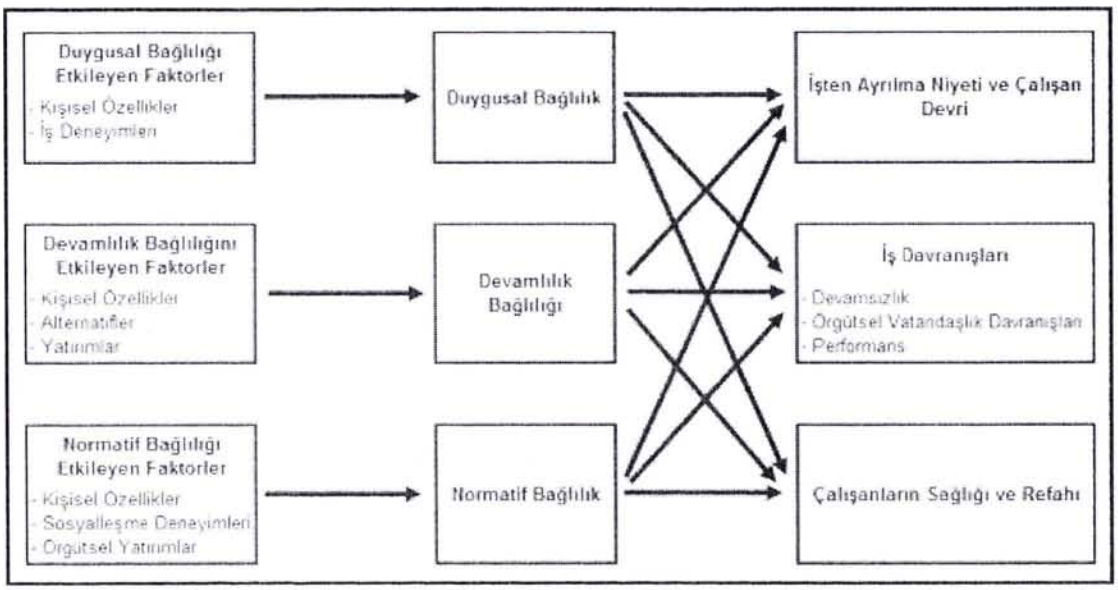
Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir (Gündoğan, 2009:44). Kenetlenme bağlılığı (bağdaşım bağlılığı), kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Devama yönelik bağlılık (devamlılık bağlılığı), kişinin örgüt üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Kontrol bağlılığı, çalışanların davranışlarını örgütün istediği doğrultuda gerçekleştirmesi, örgütün emir ve kurallarına sıkı sıkıya bağlı olmasıdır (Toraman, 2009:57).

2.2.9. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Bağlılık, çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutunun ölçülmesi diğer boyutların gözden kaçırılmasına neden olur ve bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık, farklı boyutlara karşı duyulan bağlılığın toplamı olarak ortaya çıkar (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:4).

Örgütsel bağlılığın ölçümü ile ilgili en bilinen çalışma John P. Meyer ve Natalie J. Allen'ın geliştirdikleri uygulamadır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik/devamlılık (continuance) bağlılık olmak üzere üç boyuta sahiptir (Deniz, 2006:29). Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Gül, 2002:45).

Şekil 2.1 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



(Kaynak: Toraman, 2009:48).

Allen ve Meyer bağlılığın kavramsallaştırılmasında üç ayrı psikolojik durumla ilgili tanımlamalar yapmış ve çok boyutlu örgütsel bağlılık yapısını ölçmek için üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçek, bağlılık araştırmalarında araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:4).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından farklı boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Yapılan araştırmalardan en çok kullanılan birisi de Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modelidir (Somuncu, 2008:32).

Tablo 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu	Yeteneklerin transferi	Personelin karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimin öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş imkanları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		
Zenginleştirilmiş işler		
Liderlik		

(Kaynak: Perçin ve Özkul, 2009:36).

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Gürbüz, 2006:59). Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Çağlar, 2008:69).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Gündoğan, 2009:49-50):

İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.

Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.

Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.

Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.

Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.

Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Arkadaş bağlılığı olan, işi ne kadar zor olursa olsun işinden heyecan duyan, örgüt içinde eşit davranılan, kararlara katılan, performansı hakkında bilgilendirilen, örgütüne sunduğu yeni fikirlerine saygı duyulan, beklentileri ve hedefleri açıkça ortaya konulan ya da örgütüne bağımlı çalışanlar, örgütlerine duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar olmaktadırlar. Bu çalışanlar da örgütleriyle özdeşleşmekte ve örgütleri için fedakarlıklarda bulunmaktan da çekinmemektedirler (Somuncu, 2008:33-34). Örgütün asıl istediği çalışan tipi de budur.

2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Literatürde devam bağlılığına rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet de denilmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten vazgeçmesiyle ilişkilendirdiği kayıplara dayanan bağlılığı içermektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı zaman karşılaşacağı olumsuzlukları ve katlanacağı maliyeti düşünerek, maliyet ve olumsuzluğa katlanmamak için zorunlu olarak örgütte kalmaya devam etmesidir (Çağlar, 2008:70).

Örgüte devamlı bağlılık duyan kişi örgütten ayrılacağı zaman daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından örgütte kalırlar. Bazılarının işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı durumları vardır (Altınbaş, 2008:7). Örgütü için yıllarca çalışan ve örgüt başarısı için çabalayan çalışanlar da örgütte kalmaya devam ederek, devam bağlılığını hissetmektedirler. Harcanan zaman ve emek çalışanın örgütten ayrılması durumunda kendisi için kayıp olarak algılanmaktadır (Bayram, 2005:133). Örgüte karşı devam devamlılık bağlılığıyla bağlanan çalışanların, maliyet-kar ilişkisinin denge noktasına ulaştığı durumda örgütü terk etmeleri kolaylaşacaktır. Dolayısıyla örgüte duygusal açıdan bağlı çalışanlar örgüt üyeliklerini örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için sürdürürler. Örgüt uygulamaları çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirici bir özellik taşımalıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2008:5).

2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül vd., 2008:3). Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Boylu vd., 2007:58).

Normatif bağlılık örgüte katıldıktan sonra elde edilen iş ve sosyal deneyimlerinin elde edilmesiyle gelişmekte, bireyin örgüte olan sosyal sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmasına devam kararında etken olmaktadır (Deniz, 2006:33).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Gündoğan, 2009:52).

Normatif bağlılık üzerinde bireylerin hem örgüte girişinden önceki hem de örgüte dahil olmalarından sonraki yaşantılarının etkili olduğu düşünülmektedir (Perçin ve Özkul, 2009:36). Örgütsel bağlılığın normatif bileşeni örgütsel sosyalleşme uygulamaları ve örgütün bireyin gelişimi için yapacağı yatırımlarla geliştirilebilir. Örneğin çalışan eğitimleri, çalışanların firmalarına karşı borçluluk hissi doğurmaları sebebiyle, normatif örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Sonuçları daha az belirgin olmakla birlikte normatif bağlılığın iş performansı üzerindeki etkileri duygusal bağlılık bileşenindekilere benzerdir (Deniz, 2006:34).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürde geçtiği üzere, bir çok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin de kesin bir hükümde bulunmak çok zordur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak bireyin özelliklerinden ve çalıştıkları örgütün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler bireyi örgütte kalmaya ya da örgütten ayrılmaya ikna edici faktörlerdir.

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi kişisel özelliklerin örgütsel

bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde genel olarak çok kapsamlı bir etkisi olmadığını da göstermiştir (Deniz, 2006:35).

Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaş ilerledikçe, beklentilerin aksine zorunlu alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan batık maliyetlere bağlamışlardır (Gürkan, 2006:34). Bu durumda yaş arttıkça örgüte bağlılık artmaktadır.

Cinsiyetle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de ise, kadınların ailesel rollere verdiği önem ve işgücüne katılmalarına yönelik engeller nedeniyle, erkeklere oranla daha düşük bağlılık sergiledikleri, erkeklerin iş yaşamına ev yaşamından daha çok önem verip zaman ayırırken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir (Deniz, 2006:36).

İşgörenin Yine kazanmış olduğu bilgi ve becerinin yanında örgütün yaptığı eğitim harcamalarının da farkında olan bireyin örgütte kalma yükümlülüğü yani normatif bağlılığı artmaktadır (Toraman, 2009:62). Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin beklentilerinin ve iş alternatiflerinin görece olarak az eğitimli işgörenlerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha az olduğunu düşünmek mümkündür.

Örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artması örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterir (Altınbaş, 2008:13). İşgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığı; kazancını kaybetmek istemeyen işgörenlerin, çalıştıkları örgüte daha fazla bağlandığı öne sürülebilir.

Örgütsel bağlılığı ve işi bırakıp bırakmama kararını etkileyen en önemli özelliklerden birisi de ücret düzeyi ve ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimidir. Birey, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli bulursa, duyduğu bağlılık da o kadar yüksek olacaktır (Toraman, 2009:63)

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları görülmüştür (Çağlar, 2008:79).

Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Altınbaş, 2008:14).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan diğer bir faktör örgütsel bağdaşımlıktır. Bağdaşımlık: Üyelerin gurupta kalma isteklerini, bağlılıklarını ve birlikte bir birim olarak faaliyette bulunma yeteneklerini kapsayan bir olgudur. Örgütsel bağdaşımlığı yüksek olan bireylerin genel iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenilebilir (Toraman, 2009:63-64).

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin ilgi çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi, belli bir zorluk derecesi olması ve sosyal anlamda kabul görmesi kişide iş tatmini yaratacaktır (Deniz, 2006:38). Bu da örgütsel bağlılığı olumlu yönde artırır.

Çalışma ortamına ilişkin özelliklerden iş stresi, iş tatmini, aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi etmenler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın en önemli değişkenlerinden biri iş doyumudur. İş doyumu ve ilerleme imkanının yüksek düzeyde olması, örgütsel bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Örgütün genel yapısı ve politikaları dahilinde örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Toraman, 2009:64).

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Fakat, bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında bazı anlamlı ilişkilerin bulunduğu fakat, baz alınan ortam ve imkan koşullarına göre kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık ile farklı doğrultularda ilişkili olduğu söylenebilir (Boylu vd., 2007:60-61).

2.5. Örgütsel Bağlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Örgütler İKY uygulamalarıyla çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedirler. Örgüte bağlı çalışanların örgütte kalmaları, esnekliklerinin artırılması ve yeni beceri ve deneyimlerin kazandırılması ve bu doğrultuda da rekabet avantajının elde edilmesi İKY politikalarının ve stratejilerinin hedefini oluşturmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:8).

Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi, örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması, örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve

dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Boylu vd, 2007:57). Yöneticilerin; çalışanların duygusal bağlılıklarını arttıracak insan kaynakları politikalarına öncelik vermeleri gerekmektedir (Gürbüz, 2006: 70).

Personel seçimi, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme gibi İKY uygulamaları çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılığı etkilemektedir. İKY politikalarının İKY ilkeleri ile entegre edilerek uygulanması da bağlılığın yönünü ve bu ilişkinin önemini belirlemektedir.

2.6. Örgütsel Bağlılık Süreci

Örgütsel bağlılık süreci hem bireysel hem örgütsel kararlardan etkilenmektedir ve iki aşamalı olarak incelenmektedir. Bunlar işe alma süreci ve sosyalleşme sürecidir.

İşe Alma Süreci: Örgütün işe uygun adayları bulma ve seçme politika ve uygulamaları çalışanların örgüte bağlı olmalarında etkili olmaktadır. Çünkü bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimin esasını oluşturmaktadır. Çalışan ve örgüt birlikte çalışmayı kabul etmeli ve ortak güç oluşturmalıdırlar (Somuncu, 2008:29). Seçme aşamasında adayların beklentilerinin ve örgütün sağlayabilecekleri açık bir şekilde ortaya konabilirse, bireylerin işe başladıklarında yaşamaları muhtemel olan hayal kırıklığının önüne geçilebilecektir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:9). Bu oluşum örgütsel bağlılığın gelişmesini olumlu etkileyecektir.

İşe seçme etkinliği aynı zamanda, iş performansını da etkilemektedir. Performansı artırabilmek için bireyin yetenekleriyle örgütteki işin gerektirdiklerinin örtüşmesi gerekmektedir. İşin gerektirdikleri başarılamadığı zaman, çalışan işten çıkarılacaktır. Beklentileri ve değerleri örgütün beklenti ve değerleriyle uyuşmayan çalışanlar işe alındıkları zaman örgütsel bağlılık gösteremeyecek ve bu durum performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki edecektir (Somuncu, 2008:24-25).

Sosyalleşme Süreci: Sosyalleşme bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayan çalışanın örgütte bulunan diğer çalışanlar gibi olabilmek için davranış ve tutumlarını değiştirdiği süreçtir. Örgüt, çalışana sosyalleştirme sürecini başarı ile tamamlatır ise çalışan, örgütle arasındaki ilişkiden tatmin olmaktadır (Somuncu, 2008:25).

Bireylerin işe başladıktan sonra örgütte geçirdikleri ilk günleri daha çok örgütü ve iş yapma şekillerini gözlemleyerek geçmektedir. Karşılıklı olarak örgüt ve bireylerin birbirilerini

tanıdıkları ve beklentilerine ne ölçüde karşılık alabilecekleri yönündeki ilk düşüncelerinin ortaya çıkması bu sürecin en önemli özelliklerini oluşturmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:9). Meyer ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmaya göre işe giriş öncesi faktörlerinden karar niteliği ile çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bağlılık arasında ilişki bulunmuştur.

2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:10).

2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Gündoğan, 2009:61).

Beklenen performans düzeyiyle gerçekleşen performans eşit olduğu zaman işgören örgütün kendisinden beklediği performansı göstermiş olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemekte ve örgütte kalma niyeti taşımaktadır (Toraman, 2009:66). Yapılan bir araştırmada bireylerin duygusal bağlılık düzeylerinin genel örgütsel bağlılık düzeylerinden daha güçlü bir şekilde performans düzeyiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:11).

2.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın iş sürecinde dahil olduğu halde işte bulunmamasıdır. Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Kuramsal olarak, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işe devam konusunda daha güdülenmiş olacaklarını söyleyebiliriz (Gürkan, 2006:51).

Wooden'e göre örgütsel bağlılık devamsızlık üzerine etki eden "en önemli" faktördür. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi devamsızlıkla negatif ilişkilidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12).

Orta yaş grubundaki kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğu saptanmıştır. Cinsiyet ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıranlar ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca bekar kadınların evli ve çocuk sahibi kadınlara göre devamsızlık oranlarının daha az olacağı değerlendirilmektedir (Kaya, 2007:19-20).

2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç kalma da devamsızlık gibi üretimin aksamasına neden olabilecek örgüt yönetimi tarafından istenmeyen örgüt verimliliğini azaltan bir davranıştır.

Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte karsı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır Angle ve Perry, bağlılığı yüksek olan çalışanların islerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (Gürkan, 2006:52).

2.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılık örgütten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Örgütten ayrılma niyeti, ayrılma davranışının en güçlü ve doğrudan habercisidir ve çalışanın başka bir istihdam fırsatı aramayı veya işten ayrılmayı düşünüp düşünmediğini belirlemektedir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) ile örgütten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Özellikle duygusal örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığı sağlamak, örgüt amaç ve değerlerine inancı artırmak üzere; öncelikle, çalışanlara işlerini sevdirmek ve iş ten alacakları zevk ve motivasyonu arttırmaya çalışmak gerekmektedir (Toraman, 2009:68).

Çalışma süresi de personel devir oranını etkileyen faktörlerden birisidir. Genel olarak çalışma süresi ile işi bırakma davranışının ters ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Düşük ücretle işçi çalıştıran sanayilerde işi bırakma eğiliminin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine aynı araştırmada yaş ile personel devir oranının ters orantılı olduğu görülmüştür (Kaya, 2007:18).

Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma davranışlarını

öngörmede iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Gürkan, 2006:52-53).

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeline göre seçilen sektördeki işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında ilişki olduğu varsayılmıştır. Buna göre çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 2: Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 3: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 4: Mesleki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 5: Pozisyon ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 6: Otomotiv sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

3.2. Araştırmada Kullanılan Anket Hakkında Açıklamalar

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde olup değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, katılıyorum seçeneğine 4, ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğine 3, katılmıyorum seçeneğine 2, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek oluşturulmuştur.

Meyer-Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Meyer ve Allen'nın yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Bu modelin geçerliliği ve güvenirliliği, literatürdeki diğer modellerden daha fazladır.

Çalışmada kullanılan anketin iç tutarlılığını ölçmek için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde, Cronbach's Alpha değeri, Likert ölçeği (1-5) için 0,649 olarak bulunmuştur. Söz konusu değerler sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeylerdedir.

Tablo 3.1'de, kullanılan ölçeğe ait Cronbach's Alpha değeri ve soru sayıları yer almaktadır. Güvenilirlik analizi sonuçları yeterli bulunmuştur. Analizin geçerliliği için

yapılan faktör analizi sonucunda KMO ve Barlett testi sonucu 0,546 bulunmuştur. Bu sonuç kabul edilebilir değerlerdedir.

Tablo 3.1. Araştırma Anketi Güvenirlilik Analizi Bulguları

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık	39	0.649

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler amaçlarımız doğrultusunda SPSS 17.0 programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır.

3.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan çalışanların demografik özeliklerine ilişkin bulgular, örneklem grubunun yaşlarına, mesleki pozisyonlarına, eğitim durumlarına, cinsiyetlerine, mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine, meslekteki toplam çalışma sürelerine göre incelenmiştir. Katılımcıların yukarıda anılan tanımlayıcı değişkenlere göre dağılımları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik özellikler	Ortalama	Standart Sapma
Pozisyon	1,8583	0,35017
Eğitim	2,6750	0,73522
Çalışma süresi	3,6917	0,78640
Toplam çalışma süresi	3,3583	1,11367

3.3.1.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde 18-24 yaş grubunun % 3,3, 25-31 yaş grubunun 13,3 oranına sahip olduğu görülmektedir. 32-38 yaş grubunun % 15,8'lik bir orana sahip olduğu ve en büyük yaş dilimine sahip grubun % 67,5 ile 39-45 yaş grubunu olduğu görülmektedir. Buna ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	F	%	Kümülatif toplam
18-24	4	3,3	3,3
25-31	16	13,3	16,7
32-38	19	15,8	32,5
39-45	81	67,5	100
Toplam	120	100	

3.3.1.2. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, mavi yakalı personelin % 14,2, beyaz yakalı personelin % 85,8 oranına sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılıma ilişkin bulgular Tablo 3.4'te görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	F	%	Kümülatif toplam
Mavi yaka	17	14,2	14,2
Beyaz yaka	103	85,8	100
Toplam	120	100	

3.3.1.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı örgütte kadın ve erkek çalışanların olduğu fakat tesadüfü olarak örneklem grubundaki tüm çalışanların erkek olduğu görülmüştür. Bu durum Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%	Kümülatif toplam
Erkek	120	100	100
Toplam	120	100	

3.3.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde %10,8 oranında lise, % 15,8 önlisans, % 68,3 oranında lisans ve % 5 oranında yüksek lisans mezunu

DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANESİ

olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu olan grubun beyaz yakalı pozisyonda çalışanlara ait söylenebilir. Bu duruma ilişkin bulgular Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim	f	%	Kümülatif toplam
Lise	13	10,8	10,8
Önlisans	19	15,8	26,7
Lisans	82	68,3	95,0
Yükseklisans	6	5,0	100
Toplam	120	100	

3.3.1.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin örgütteki çalışma süreleri incelendiğinde % 85 gibi büyük bir çoğunluğun 3 ve üzeri yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir. 2-3 yıl kıdeme sahip olanların oranı % 3,3 iken, 1–2 yıl kıdeme sahip olanların oranı ise % 7,5 ve 0-1 yıl kıdeme sahip olanların oranı ise % 4,2 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma süresi	f	%	Kümülatif toplam
0-1 yıl	5	4,2	4,2
1-2 yıl	9	7,5	11,7
2-3 yıl	4	3,3	15,0
3 yıl üzeri	102	85,0	100
Toplam	120	100	

3.3.1.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların toplam mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde % 15,8'lik kısmının 0-5 yıllık, % 2,5'luk kısmının 5-10 yıllık, % 11,7'lik bir kısmının 10-15 yıllık ve % 70'lik bir kısmının 15 yıl ve üzeri bir deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu durumuna ilişkin bulgular Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma süresi	F	%	Kümülatif toplam
0-5 yıl	19	15,8	15,8
5-10 yıl	3	2,5	18,3
10-15 yıl	14	11,7	30,0
15 yıl üzeri	84	70,0	100
Toplam	120	100	

3.3.2. Demografik Özellikler ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular

Tablo 3.9. Yaş ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki

İfadeler	F	Sig.
2.1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1,078	,361
2.2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	3,723	**,013**
2.3. Bu kurumda ''ait olma'' duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.	2,669	,051
2.4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.	4,262	**,007**
2.5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	8,221	**,000**
2.6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.	,019	,996
2.7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.	5,119	**,002**
2.8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.	1,726	,165
2.9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	5,040	**,003**
2.10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.	2,987	**,034**
2.11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	2,106	,103
2.12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.	2,603	,055
2.13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,941	**,010**
2.14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	,394	,757
2.15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.	2,627	,054
2.16. Bu kurum benim sadakatimi hakediyor	1,229	,302
2.17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.	,773	,512
2.18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.	,834	,478

Hipotez 1: Yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Tablo 3.9'daki bulgulara (Sig.< 0,05 ise) göre ifadelerin karşılarındaki koyu renkli değerlerde

anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez 1'i red ediyoruz. Elde ettiğimiz bulgular Durna ve Eren (2005)'in yapmış olduğu araştırma sonuçları ile aynıdır. Durna ve Eren örgütsel bağlılıkla çalışanların yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır sonucuna varmışlardır.

Tablo 3.10. Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki

İfadeler	F	Sig.
2.1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,388	,762
2.2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	10,823	**,000**
2.3. Bu kurumda ''ait olma'' duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.	1,448	,232
2.4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.	5,045	**,003**
2.5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	4,503	**,005**
2.6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.	1,645	,183
2.7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.	2,872	**,039**
2.8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.	,953	,417
2.9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	6,735	**,000**
2.10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.	4,974	**,003**
2.11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	,895	,446
2.12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.	3,105	**,029**
2.13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	4,443	**,005**
2.14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	3,274	**,024**
2.15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.	7,175	**,000**
2.16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1,428	,238
2.17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.	2,484	**,064**
2.18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.	1,773	,156

Hipotez 2: Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Tablo 3.10'daki bulgulara (Sig.< 0,05 ise) göre ifadelerin karşılarındaki koyu renkli değerlerde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez 2'yi red ediyoruz.

Tablo 3.11. Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İfadeler	F	Sig.
2.1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	2,488	,064
2.2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	,750	,524
2.3. Bu kurumda ''ait olma'' duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.	1,145	,334
2.4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.	,894	,446
2.5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1,183	,320
2.6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.	,919	,434
2.7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.	1,606	,192
2.8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.	1,006	,393
2.9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	5,910	**,001**
2.10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.	5,168	**,002**
2.11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	3,128	**,028**
2.12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.	,223	,881
2.13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,661	**,015**
2.14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	,523	,668
2.15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.	4,079	**,009**
2.16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1,718	,167
2.17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.	,492	,689
2.18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.	1,612	,190

Hipotez 4: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Tablo 3.11'deki bulgulara (Sig.< 0,05 ise) göre ifadelerin karşılarındaki koyu renkli değerlerde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez 3'ü red ediyoruz.

Tablo 3.12. Mesleki Çalışma Süresi Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İfadeler	F	Sig.
2.1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,754	,522
2.2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	5,331	**,002**
2.3. Bu kurumda ''ait olma'' duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.	1,026	,384
2.4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.	1,621	,188
2.5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1,548	,206
2.6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.	,292	,831
2.7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.	4,515	**,005**
2.8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.	,789	,502
2.9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	2,204	,091
2.10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.	,261	,853
2.11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	1,441	,234
2.12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.	2,034	,113
2.13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	4,504	**,005**
2.14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	3,860	**,011**
2.15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.	5,363	**,002**
2.16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	,535	,659
2.17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.	1,028	,383
2.18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.	,357	,784

Hipotez 4: Mesleki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan mesleki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Tablo 3.12'deki bulgulara (Sig.< 0,05 ise) göre ifadelerin karşılarındaki koyu renkli değerlerde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre mesleki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez 4'ü red ediyoruz.

Mesleki çalışma süresinin etkilediği örgütsel bağlılık durumunun, araştırmada elde edilen bulgulara göre ağırlıklı olarak normatif bağlılığa etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.13. Pozisyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İfadeler	F	Sig.
2.1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1,108	,295
2.2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	,804	,372
2.3. Bu kurumda "ait olma" duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.	3,466	,065
2.4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.	,687	,409
2.5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	,000	,985
2.6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.	1,346	,248
2.7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.	8,086	**,005**
2.8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.	,965	,328
2.9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	11,662	**,001**
2.10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.	7,633	**,007**
2.11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	5,231	**,024**
2.12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.	,186	,667
2.13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	5,737	**,018**
2.14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	2,638	,107
2.15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.	,048	,827
2.16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	,336	,563
2.17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.	,001	,973
2.18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.	,670	,415

Hipotez 5: Pozisyon ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan pozisyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Tablo 3.13'deki bulgulara (Sig.< 0,05 ise) göre ifadelerin karşılarındaki koyu renkli değerlerde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre pozisyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez 5'i red ediyoruz.

Pozisyonun etkilediği örgütsel bağlılık durumunun, araştırmada elde edilen bulgulara göre ağırlıklı olarak devam bağlılığını etkilediğini söyleyebiliriz.

3.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Değişkenler kolerasyon analizine tabi tutulmuş aralarında pozitif ya da negatif ilişki bulunan ifadeler regresyon analizine tabi tutulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın önemini vurgulamak için değişkenler kendi aralarında regresyon analizine tabi tutulmuştur.

3.3.2.1. Seçme / Yerleştirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 3.14. Soru1-Soru 2.4

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	1,307	1	1,307	7,046	,009[a]
Residual	21,893	118	,186		
Toplam	23,200	119			

a. Sabit (Soru 1)
b. Bağımlı (Soru 2.4)
R=,237[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,056 **R Kare**=,048 **Tahminin Standart Hatası**=,43073

Tablo 3.14'te verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf (r = 0,237) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,056) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 5'inin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.14'te verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.15. Soru 2-Soru2.7

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	3,360	1	3,360	11,718	,001[a]
Residual	33,840	118	,287		
Toplam	37,200	119			

a. Sabit (Soru 2)
b. Bağımlı (Soru 2.7)
R=,301[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,090 **R Kare**=,083 **Tahminin Standart Hatası**=,53551

Tablo 3.15'te verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli (r = 0,301) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,090) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 10'unun bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.15'te verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kısaca çalışmada soru 1-2-3 seçme ve işe alma ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. Seçme ve işe alma uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yöndedir. Seçme ve işe alma uygulamalarındaki gelişmelerin örgütsel bağlılığa etkisi ortalamada % 8 civarındadır.

3.3.2.2. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 3.16. Soru 4-Soru2.13

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	10,299	1	10,299	15,523	,000[a]
Residual	78,292	118	,663		
Toplam	88,592	119			

a. Sabit (Soru 4)
b. Bağımlı (Soru 2.13)
R=,341[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,116 **R Kare**=,109 **Tahminin Standart Hatası**=,81455

Tablo 3.16'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki (r = 0,341) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,116) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 11'inin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.16'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.17. Soru 4-Soru 2.8

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	1,695	1	1,695	7,074	,009[a]
Residual	28,272	118	,240		
Toplam	29,967	119			

a. Sabit (Soru 4)
b. Bağımlı (Soru 2.8)
R=,238[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,057 **R Kare**=,049 **Tahminin Standart Hatası**=,48948

Tablo 3.17'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,238) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,057) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 6'sının bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.17'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.18. Soru 5-Soru 2.8

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	1,674	1	1,674	6,982	,009[a]
Residual	28,293	118	,240		
Toplam	29,967	119			

a. Sabit (Soru 5)
b. Bağımlı (Soru 2.8)
R=,236[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,056 **R Kare**=,048 **Tahminin Standart Hatası**=,48966

Tablo 3.18'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,236) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,056) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 6'sının bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.18'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.19. Soru 5-Soru 2.13

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	6,835	1	6,835	9,865	,002[a]
Residual	81,757	118	,693		
Toplam	88,592	119			

a. Sabit (Soru 5)
b. Bağımlı (Soru 2.13)
R=,278[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,077 **R Kare**=,069 **Tahminin Standart Hatası**=,83238

Tablo 3.19'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,236) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,077) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 8'inin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.19'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.20. Soru 7-Soru 2.9

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	2,618	1	2,618	8,294	,005[a]
Residual	37,249	118	,316		
Toplam	39,867	119			

a. Sabit (Soru 7)
b. Bağımlı (Soru 2.9)
R=,256[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,066 **R Kare**=,058 **Tahminin Standart Hatası**=,56184

Tablo 3.20'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,256) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,058) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 6'sının bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.20'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.21. Soru 8-Soru 2.11

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	,000	1	,000	,000	,990[a]
Residual	56,992	118	,483		
Toplam	56,992	119			

a. Sabit (Soru 8)
b. Bağımlı (Soru 2.11)
R=,001[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,000 **R Kare**=-,008 **Tahminin Standart Hatası**=,69497

Tablo 3.21'de verilen sonuçlar ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin rastlantısal olarak nitelendirebilecek ölçüde zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22. Soru 8-Soru 2.13

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	9,636	1	9,636	14,401	,000[a]
Residual	78,956	118	,669		
Toplam	88,592	119			

a. Sabit (Soru 8)
b. Bağımlı (Soru 2.13)
R=,330[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,109 **R Kare**=,101 **Tahminin Standart Hatası**=,81800

Tablo 3.22'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki (r = 0,330) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı

(r2 = 0,109) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 11'inin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.22'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.23. Soru 9-Soru 2.13

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	5,648	1	5,648	8,036	,005[a]
Residual	82,943	118	,703		
Toplam	88,592	119			

a. Sabit (Soru 9)
b. Bağımlı (Soru 2.13)
R=,253[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,064 **R Kare**=,056 **Tahminin Standart Hatası**=,83840

Tablo 3.23'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,253) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,64) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 7'sinin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.23'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.24. Soru 10-Soru 2.5

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	2,254	1	2,254	11,459	,001[a]
Residual	23,213	118	,197		
Toplam	25,467	119			

a. Sabit (Soru 10)
b. Bağımlı (Soru 2.5)
R=,298[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,089 **R Kare**=,081 **Tahminin Standart Hatası**=,44353

Tablo 3.24'te verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,298) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,89) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 9'unun bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.24'te verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kısaca çalışmada soru 4-5-6-7-8-9-10 eğitim ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. Eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yöndedir. Eğitim uygulamalarındaki gelişmelerin örgütsel bağlılığa etkisi ortalamada % 8 civarındadır.

3.3.2.3. Kariyer ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 3.25. Soru 11-Soru 2.2

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	,872	1	,872	8,092	,005[a]
Residual	12,719	118	,108		
Toplam	13,592	119			

a. Sabit (Soru 11)
b. Bağımlı (Soru 2.2)
R=,253[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,064 **R Kare**=,056 **Tahminin Standart Hatası**=,32832

Tablo 3.25'te verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,253) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,64) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 6'sının bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.25'te verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.26. Soru 11-Soru 2.10

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	4,655	1	4,655	9,320	,003[a]
Residual	58,937	118	,499		
Toplam	63,592	119			

a. Sabit (Soru 11)
b. Bağımlı (Soru 2.10)
R=,271[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,073 **R Kare**=,065 **Tahminin Standart Hatası**=,70673

Tablo 3.26'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,271) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,073) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 7'sinin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.26'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.27. Soru 11-Soru 2.12

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	1,171	1	1,171	1,721	,192[a]
Residual	80,296	118	,680		
Toplam	81,467	119			

a. Sabit (Soru 11)
b. Bağımlı (Soru 2.12)
R=,120[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,014 **R Kare**=,006 **Tahminin Standart Hatası**=,82491

Tablo 3.27'de verilen sonuçlar ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin rastlantısal olarak nitelendirebilecek ölçüde zayıf olduğunu göstermektedir

Tablo 3.28. Soru 11-Soru 2.15

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	7,134	1	7,134	11,818	,001[a]
Residual	71,233	118	,604		
Toplam	78,367	119			

a. Sabit (Soru 11)
b. Bağımlı (Soru 2.15)
R=,302[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,091 **R Kare**=,083 **Tahminin Standart Hatası**=,77696

Tablo 3.28'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki (r = 0,302) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,091) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 10'unun bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.28'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.29. Soru 12-Soru 2.6

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	5,236	1	5,236	7,847	,006[a]
Residual	78,731	118	,667		
Toplam	83,967	119			

a. Sabit (Soru 12)
b. Bağımlı (Soru 2.6)
R=,250[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,062 **R Kare**=,054 **Tahminin Standart Hatası**=,81683

Tablo 3.29'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,250) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,062) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 6'sının bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.29'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.30. Soru 12-Soru 2.12

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	,790	1	,790	1,156	,285[a]
Residual	80,677	118	,684		
Toplam	81,467	119			

a. Sabit (Soru 12)
b. Bağımlı (Soru 2.12)
R=,098[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,010 **R Kare**=,001 **Tahminin Standart Hatası**=,82686

Tablo 3.30'da verilen sonuçlar ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin rastlantısal olarak nitelendirebilecek ölçüde zayıf olduğunu göstermektedir

Tablo 3.31. Soru 13-Soru 2.10

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	4,844	1	4,844	9,729	,002[a]
Residual	58,748	118	,498		
Toplam	63,592	119			

a. Sabit (Soru 13)
b. Bağımlı (Soru 2.10)
R=,276[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,076 **R Kare**=,068 **Tahminin Standart Hatası**=,70559

Tablo 3.31'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,276) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,076) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 8'inin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.31'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kısaca çalışmada soru 11-12-13 kariyer ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. Kariyer uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yöndedir. Kariyer uygulamalarındaki gelişmelerin örgütsel bağlılığa etkisi ortalamada % 6 civarındadır.

3.3.2.4. Performans ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 3.32. Soru 15-Soru 2.1

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	1,236	1	1,236	17,728	,000[a]
Residual	8,230	118	,070		
Toplam	9,467	119			

a. Sabit (Soru 15)
b. Bağımlı (Soru 2.1)
R=,361[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,131 **R Kare**=,123 **Tahminin Standart Hatası**=,26410

Tablo 3.32'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki (r = 0,361) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,131) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 13'ünün bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.32'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.33. Soru 15-Soru 2.7

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	3,077	1	3,077	10,642	,001[a]
Residual	34,123	118	,289		
Toplam	37,200	119			

a. Sabit (Soru 15)
b. Bağımlı (Soru 2.7)
R=,288[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,083 **R Kare**=,075 **Tahminin Standart Hatası**=,53775

Tablo 3.33'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,288) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,083) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 9'ünün bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.33'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.34. Soru 16-Soru 2.1

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	,006	1	,006	,009	,924[a]
Residual	76,494	118	,648		
Toplam	76,500	119			

a. Sabit (Soru 16)
b. Bağımlı (Soru 2.1)
R=,009[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,000 **R Kare**=-,008 **Tahminin Standart Hatası**=,80514

Tablo 3.34'te verilen sonuçlar ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin rastlantısal olarak nitelendirebilecek ölçüde zayıf olduğunu göstermektedir

Tablo 3.35. Soru 16-Soru 2.18

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	4,861	1	4,861	9,293	,003[a]
Residual	61,730	118	,523		
Toplam	66,592	119			

a. Sabit (Soru 16)
b. Bağımlı (Soru 2.18)
R=,270[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,073 **R Kare**=,065 **Tahminin Standart Hatası**=,72328

Tablo 3.35'te verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,270) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,073) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 7'sinin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.35'te verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışmada soru 14-15-16-17 performans ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. Performans uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yöndedir. Performans uygulamalarındaki gelişmelerin örgütsel bağlılığa etkisi ortalamada % 6 civarındadır.

3.3.2.5. Ücret ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 3.36. Soru 18-Soru 2.1

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	1,223	1	1,223	17,512	,000[a]
Residual	8,243	118	,070		
Toplam	9,467	119			

a. Sabit (Soru 18)
b. Bağımlı (Soru 2.1)
R=,359[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,129 **R Kare**=,122 **Tahminin Standart Hatası**=,26431

Tablo 3.36'da verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki (r = 0,359) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,129) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 13'ünün bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.36'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.37. Soru 18-Soru 2.14

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	2,548	1	2,548	8,652	,004[a]
Residual	34,752	118	,295		
Toplam	37,300	119			

a. Sabit (Soru 18)
b. Bağımlı (Soru 2.14)
R=,261[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,068 **R Kare**=,060 **Tahminin Standart Hatası**=,54269

Tablo 3.37'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,261) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,068) değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 7'sinin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.37'da verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışmada soru 18-19 ücret ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. Ücret uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yöndedir. Ücret uygulamalarındaki gelişmelerin örgütsel bağlılığa etkisi ortalamada % 10 civarındadır

3.3.2.6. İşçi Sağlığı ve Güvenliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Tablo 3.38. Soru 21-Soru 2.1

	Karelerin Toplamı	Ort. Kare	df	F	Anlamlılık
Regresyon	,514	1	,514	6,779	,010[a]
Residual	8,952	118	,076		
Toplam	9,467	119			

a. Sabit (Soru 21)
b. Bağımlı (Soru 2.1)
R=,233[a] **R Kare Düzeltilmiş**=,054 **R Kare**=,046 **Tahminin Standart Hatası**=,27544

Tablo 3.37'de verilen sonuçlardan ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki (r = 0,233) olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayısı (r2 = 0,054 değeri de, örgütsel bağlılık düzeyindeki gelişmelerin sadece % 5'inin bu değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Tablo 3.37'de verilen regresyon analizi sonuçları her iki değişken arasında p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışmada soru 20-21 işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. İşçi sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yöndedir.

Hipotez 6: Otomotiv sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

Araştırma bulgularından anlaşılacağı üzere insan kaynakları uygulamalarında gelişme sağlandıkça örgütsel bağlılık artacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki vardır ve pozitif yöndedir. Hipotez 6'yı red ediyoruz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütlerin performansı üzerine etkisini ölçmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Aynı şekilde literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok araştırmaya da rastlanmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılığın örgütler açısından öneminin büyük olduğunu söyleyebiliriz.

İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın önemi ve bir araştırma adlı çalışmada araştırmaya katılan personelin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları incelendiğinde ise, insan kaynakları yönetimi uygulamaların içerisinde değerlendirdikleri uygulamalarının ağırlıkta işçi güvenliği ve sağlığı %5, performans değerlendirme %6, kariyer yönetimi %6, seçme ve yerleştirme uygulamaları %8, ücret %10, eğitim %8 olduğu ortaya çıkmıştır. Rakamlardan görüldüğü üzere ücret yönetiminin insan kaynakları uygulamalarında daha fazla etkisi bulunmaktadır. Ücretin emeğin karşılığı ve örgütlerin çalışana sundukları ödüller paketi, her düzeydeki personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktör olduğundan daha önce bahsetmiştik. Öyleyse örgütsel bağlılık açısından ücret önemli bir faktördür.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç araştırmaya katılanların tamamının erkek olmasından dolayı cinsiyet faktörünü analize tabi tutulamamıştır.

Çalışanların % 85,8'inin beyaz yakalı olduğu örneklem grubunda yapılan anova analiz sonucuna göre pozisyonun etkilediği örgütsel bağlılık durumunun, araştırmada elde edilen bulgulara göre ağırlıklı olarak devam bağlılığını etkilediğini söyleyebiliriz. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 39-45 yaş dilimine sahip olanların oranını % 67,5 olduğu ve analiz sonucunda ağırlıklı olarak duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını etkilediğini söyleyebiliriz.

Katılımcıların % 68,3 gibi büyük bir oranının lisans mezunu olduğu ve analiz sonucunda eğitim durumunun örgütsel bağlılığı etkilediğini söylemek mümkündür. Örgütün insan kaynakları yönetiminde eğitime önem vermesi ve çalışanının bu kendine bir yatırım olarak görmesi örgüte olan normatif bağlılığını etkilemektedir.

Örgütteki toplam çalışma süresine baktığımızda araştırmaya katılanların % 85'inin üç yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yine bu çalışanların % 70'inin on beş yıl ve üzeri mesleki çalışma deneyiminin bulunduğu görülmüştür. Kıdemin örgütsel bağlılığı etkilediği ve mesleki

çalışma süresinin etkilediği örgütsel bağlılık durumunun, araştırmada elde edilen bulgulara göre ağırlıklı olarak normatif bağlılığa etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörler analiz edilmiş, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılıktan duygusal bağlılığa doğru ilerlemesi örgüt yönetimi açısından önem taşımaktadır. Bu durumu destekleyecek insan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının gerçekleşmesi örgütün yararına olacaktır. Otomotiv sektöründe yapılan bu araştırmanın, aynı sektörde başka bir örgütte yapılması ya da farklı sektörlerde de tekrarlanmasını ulaşılabilecek yeni bulgular açısından önerilmektedir.

KAYNAKÇA

ALTINBAŞ, Burç (2008), "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

AKYOL, Ayşe (1996), " Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Sakarya Kitapevi, Adapazarı.

BAYRAM, Levent (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Sayı:59.

BECKER, Howard S. (1960), "Notes of the Concept of Commitment,", American Journal of Sociology, Vol:66, No: 1, s:32-40.

BOYLU, Yasin, E. PELİT ve E. GÜÇER, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44, Sayı:511, s:55-74.

BUDAK, Gönül, C.Aldemir ve A.Ataol (2004), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Barış Yayınları, 5.Baskı, İzmir.

ÇAĞLAR, Mustafa Emre (2008), "Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÇETİN, Fatih, N.H.Basım, O.Aydoğan (2011), "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:25, s.61-69.

ÇİFTCİ, Birgül, U.Dolgun, A.Çolak, C.Serinkan, D.Kağnıcıoğlu, D.Ergun Özler (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ed.Uğur Dolgun, Ekin Yayınları, Bursa.

DENİZ, Yasemin (2006), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2), s:210-219.

ERSOY, Sevdiye ve Serkan Bayraktaroğlu (2010), "Örgütsel Davranışta Güncel Konular", Ed.Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın, Bursa.

FINDIKÇI, İlhami (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.

GENÇ, Mustafa (2006), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

GEYİK, Mahmut (2000), "Kobilerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uygulaması)", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

GÖK, Sibel (2006), "XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayınevi, İstanbul.

GÜL, Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", ASOS Akademia, Sayı:2, Cilt:1, s:37-55.

GÜL, Hasan, E.Oktay ve H.Gökçe (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:15.

GÜNDOĞAN, Tamer (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

GÜRKAN, Çetin Güney (2006), "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜRBÜZ, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, s:48-75

GÜRÜZ, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2009), "İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", Mediacat Kitapları, 4.Basım, İstanbul.

GRUSKY, Oscar (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly, Vol: 10, No: 4, Mart, s.488-503.

http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/254-insan-kaynaklari-yonetiminin-tarihi-ve-gelisimi.html, (01.06.2012).

İBİCİOĞLU, Hasan (2000), "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı:1, s:13-22.

KAYA, Onay (2007), "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÖĞÜT, Adem, T. Akgemci ve T. Demirsel (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/12/AOGUT-TAKGEMCI-MTDEMIRSEL.PDF, (03.03.2012).

PERÇİN, Nilüfer ve Emrah Özkul (2009), "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış", Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayınları, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Aktüel Basım Yayım 3.Baskı, Bursa.

SOMUNCU, Funda (2008), "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsü, Eskişehir.

ŞİMŞEK, Şerif M. ve Serdar Öge (2011), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Eğitim Akademi Yayınları, 4. Baskı, Eylül, Konya.

TORAMAN, Öznur (2009), "İş ve Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

TORTOP, Nuri, B.Aykaç, H.Yayman, A.Özer (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Yayın Dağıtım, 2.Basım, Ankara.

UYARGİL, Cavide (1994), "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşeker (2006), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.

YAZICIOĞLU, İrfan ve Işıl Gökçe Topaloğlu, (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1, s:3-16.

YÜKSEL, Öznur (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitabevi, 6.Baskı, Ankara.

EK I

Bu çalışma "İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Bir Araştırma", adlı yüksek lisans tezi çalışması için düzenlenmiştir. Sonuçlar bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Kurumumuzda işe alınacak adaylara, işe uygunluklarını ölçmek için bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanmaktadır.					
2. İşe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.					
3. Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılmaktadır.					
4. Kurumumuzda sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılmaktadır.					
5. Uygulanan eğitim programlarına katılacak işgörenler arasında bir ayırım yapılmamakta, herkese eşit davranılmaktadır.					
6. Eğitim programları planlanırken işgörenlerin önerileri dikkate alınmaktadır					
7. Uygulanan eğitim programlarının içeriği tatmin edicidir.					
8. Eğitim değerlendirmeleri sistematik olarak yapılmaktadır.					
9. İşe yeni başlayan işgörenlere, işe başlamadan önce işi ve kurumu tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenmektedir.					
10. Mesleğimizle ilgili yeni bir uygulamaya ya da yeni bir cihaz kullanımına geçileceği zaman tanıtım amaçlı eğitim programları düzenlenmektedir.					
11. Kurumumuzda işgörenlerin kariyer planlarında, işgörenin mevcut performansı göz önüne alınır.					
12. Kariyer planı yapılırken tüm işgörenlere adil ve tarafsız davranılmaktadır.					
13.Kurumumuzda işgörenler, ileride gelecekleri pozisyonlara ilişkin ilerleme kriterleri konusunda bilgilendirilmektedir.					
14.Kurumumuzda işgörenlerin performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.					
15.Performans değerlendirmeye tabi tutulan işgörenler hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilmektedir.					
16.İşgörenleri performans değerlendirme sonuçları yazılı veya sözlü olarak kendilerine bildirilmektedir.					
17.Performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar ödüllendirilmektedir.					
18.Ücretler, işgörenin işte gösterdiği performans ile doğru orantılıdır.					
19.İşgörenlere temel ücret dışında yardımlar veya yan ödemeler yapılmaktadır.					
20.Yönetim, işgörenleri haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.					
21.Kurumumuzda iş güvenliği ve işgörenin sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.					
2.1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmekten					

mutluluk duyarım.					
2.2. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.					
2.3. Bu kurumda ''ait olma'' duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.					
2.4. Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.					
2.5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
2.6. Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.					
2.7. Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğinde sonucudur.					
2.8. Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.					
2.9. Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					
2.10. Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.					
2.11. Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
2.12. Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatifin olmasıdır.					
2.13. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
2.14. Eğer avantajım olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
2.15. Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.					
2.16. Bu kurum benim sadakatimi hakediyor					
2.17. Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.					
2.18. Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.					

3.1.Yaşınız
18–24 ( ) 25–31 ( ) 32–38 ( ) 39–45 ( ) 45 ve + ( )
3.2.İş pozisyonunuz
Mavi Yaka ( ) Beyaz Yaka ( ) Sarı Yaka ( )
3.3.Cinsiyetiniz
Kadın ( ) Erkek ( )
3.4.Eğitim düzeyiniz
Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
3.5.Bu iş yerindeki çalışma süreniz:
0-1 yıl ( ) 1-2 yıl ( ) 2-3 yıl ( ) 3 yıl ve üzeri ( )
3.6.Mesleğinizdeki toplam çalışma süreniz:
0-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl ve üzeri ( )

ÖZGEÇMİŞ

26.03.1977 Üsküdar da doğdu. Liseyi Üsküdar Halide Edip Adıvar Lisesinde tamamladı. 1997 yılında Kocaeli Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu işletme bölümünden mezun oldu. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünden lisans eğitimini tamamladı. Doğuş Üniversitesinde yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir. Evli ve bir çocuk annesi.

Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi
0007718