

## İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

**Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ**

Beykent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
erkultindag@beykent.edu.tr

**Didem TURNALI**

Beykent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
didemturnali@gmail.com

### Özet

Bu çalışmanın amacı, günümüz işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmelerinde çeşitli insan kaynakları yönetimi tekniklerinin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini; eğer etkiliyorsa performans ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırarak ne ölçüde etkide bulunduğunu, işletme çalışanlarının performanstaki başarıları ve örgütte kalma isteği arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Aynı zamanda bu çalışma ile çağdaş insan kaynakları yönetimi tekniklerinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda performansın artırılabilmesi için örgütlerin sahip oldukları insan unsurunun ne derece önemli olduğunu göstermek ve araştırmacının bu alandaki literatüre destek sağlanması hedeflenmiştir. Yüz yüze görüşmelerde yapılan anketlerin sağladığı veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bir işletmenin başarısında, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetiminde, performans değerlendirme verilerini dikkate alması, başta ücret olmak üzere eğitim, kariyer, iş dizaynı ve performansta geri bildirim gibi önemli değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, söz konusu işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi açısından verimliliği ve başarının sürekliliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Akademisyen ve yöneticiler için çeşitli öneriler sonuç bölümünde detaylı olarak sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İşgören Performansı, Eğitim, Ücret, İş Dizaynı, Ampirik Çalışma

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M14

## The Effects of Techniques of Human Resources Management on the Organizational Loyalty

### Abstract

The aim of this empirical study is to investigate if various human resources management techniques affect organizational loyalty in today's institutions; and if it does on what scale it affects it comparing to other factors, and the relationship amongst performance success rates of workers and their willingness to remain in the organization. Meanwhile, it is also aimed to somehow realize this organizational loyalty effectively and to indicate how important the human factor companies are in possession of is and to contribute the study literature on this field. The data obtained from face to face interviews are analyzed with SPSS software. It has been seen that an organization's paying attention to performance data on human resources management, being the most significant factor of the work, and effects of pay (mostly), career, work design, and feedback on organizational loyalty has a positive effect on subject businesses' competition superiority, and success. Suggestions for academicians and administrators are presented in detail in the conclusion chapter.

## **GİRİŞ**

Bir çalışanın gönülden bağlı olduğu bir işletme adına fedakârlıkta bulunması, bunu yaparken de işletmenin amaçlarını sorgulamaması elbette her şirket için paha biçilemez bir çalışan davranışıdır. Bağlılık beraberinde koşulsuz bir itaat ve süreklilik gerektirmektedir. Buradaki temel amaç kişinin hedefleri ile işletmenin hedefleri arasında bir uyum sağlayarak kişisel performansı maksimize etmek ve örgütteki sorunları en az indirmektir. Yaşam boyu sadakat aslında ilgili işletmenin çalışanın uzun yıllar boyunca neler sunduğu ve imkânlarını nasıl genişlettiği ile de ilgilidir. Bu deneysel araştırmada ilk hedeflenen, güncel insan kaynakları yönetimi tekniklerinin örgütsel bağlılık üzerinde ne ölçüde etkisi olduğunun ölçülmesidir. Aynı zamanda özellikle eğitime verilen önem ve performans değerlendirme sistemi gibi kurumsal şirketlerin köşe taşlarından olan yönetim taktiklerini ortaya koymak ve bağlılık üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemek, değerlendirmek ve yorumlamak da bu alandaki literatüre katkı sağlayacaktır. Bağlılık aslında “ait olma”, “örgütsel vatandaşlık” ve “sadakat” kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılsa da kendine özgü yapısı ve dinamikleri olan özel bir içeriğe sahiptir. İşletmenin içinde bulunduğu sektör, çalışma tecrübesi ve hiyerarşik pozisyon bile işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli koşulların başında gelmektedir. Araştırma modelinin kurulması için geliştirilen teorik çerçevede ele alınan örgütsel bağlılık kavramı Allen ve Meyer’in çalışmalarında belirtildiği üzere üç boyut üzerinden ele alınmıştır. Bu çalışmanın temel araştırma sorusu iş tasarımı ve ücretlendirme teknikleri gibi yeni nesil insan kaynakları stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi üzerine oluşturulmuştur.

## **1. Literatür**

### **1.1. Örgütsel Bağlılık**

Bir örgütün dinamik bir çevrede hayatta kalması, çalışanların o örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar, örgüte bağlı oldukları düzeyde örgütün de güçlenmesini sağlarlar. Yoğun bir rekabet ortamında örgüt varlığını devam ettirmek için kendi çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken de ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi çeşitli yollar izler. Her örgütün çalışanlarını örgüt içerisinde tutmak için gösterdiği çaba da farklıdır. Genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak tanımlanan örgütsel bağlılık, aynı zamanda bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın literatürde genel hatlarıyla üç aşaması bulunmaktadır: İtaat etme, dâhil olma ve kimlik kazanma. İtaat etme aşamasında, kişi karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve ikinci aşamada örgüte dâhil olmaktan gurur duyar. Son aşamada ise kişi örgütün kültürel ve

kurumsal değerlerinin övgüye değer olduğunu farkeder. Ayrıca bu değerlerin kendi öz değerleriyle neredeyse aynı olduğunu düşünmeye başlar. (Çetin 2004). Bireyin çalıştığı kuruma yüksek düzeyde bağlılığı olarak da tanımlanan örgütsel bağlılık (Joo, 2010), çalışan performansı üzerinde etkilerinin incelenmesi açısından bir çok araştırmanın odak noktası olmuştur (Allen & Meyer, 1996; Beck & Wilson, 2000; Mowday, 1998). Örneğin, DeConinck ve Bachmann (2011) araştırmalarında örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bir başka tanıma göre bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir ifade şekli olarak ifade edilmektedir. İnsanoğlunun en güçlü duygularından biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte ya da kendimizden daha yüksek görülen bir olguya karşı gösterilen bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olunan bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre; örgütsel bağlılık bireyin, çalıştığı işletmenin hedeflerini, ilişkilerini ve yapısını benimsemesi, ilgili işletmenin başarıları doğrultusunda çaba göstermesi ve işletmede çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlanabilmektedir. Farklı akademisyenler ve farklı bilimler tarafından örgütsel bağlılık hakkında iki görüş göze çarpmaktadır. Morrow (1983), kendi çalışmasında örgütsel bağlılık kavramının işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini savunmuş, bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını öne sürmüştür. Bunlara ek olarak 1993 yılında bağlılık kavramını etkili örgütsel bağlılık, sürekli bağlılık, kariyer bağlılığı, iş ilgisi ve iş etiği desteği gibi beş faş farklı alt boyuta ayırmıştır (Allen ve Meyer, 1990a, 5; Cohen, 1999; Akt. Çakar ve Ceylan, 2005). Örgütsel bağlılık örgütsel üyeliğin ödül ve beklentileri de içeren bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Çalışanların işletme içerisindeki çalışma sürelerini arttıran bir unsundur. Eğer çalışanlar kendilerini ekibin ve işletmenin bir parçası olarak görürlerse verimlilik ve çalışan performansı da artış gösterecektir. Bu kavramsallaştırmaya karşın ikinci görüş Reichers (1985) tarafından öne sürülen; bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmesini, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın bir birleşimi olarak anlaşılması gerektiğidir (Ceylan ve Demircan 2002, 57-61; Akt. Çakar ve Ceylan, 2005). Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında 1950’li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadırlar (Gül ve Çöl, 2003).

Yapılan tüm araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir. Bu Allen ve Meyer’in 1990 yılında ortaya attığı üç unsurlu örgüte bağlılık modelidir (Çetin 2004, 75; Gürkan 2006); - “Duygusal Bağlılık (Affective Component-Ac), - Devam etme isteği (Continuance Commitment-Cc), - Normatif (zorunluluk)

isteği (normative component-Cc)” bireylerin örgütsel değerleri güçlü bir şekilde kabul etmesi ve işletmenin bir parçası olarak kalmayı istemeleridir. Bu, birey için ideal bir “mutluluk” durumudur. Etkili bağlılık bireyin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. İşgörenin örgüte güçlü bir şekilde bağlılığın olması, o kişinin istediği için örgüt içerisinde kalması demektir. Çalışanların örgüte bağlılığın en iyi şeklidir. Her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaya ve ek çaba göstermeye her zaman hevesli ve hazırdırlar (Çetin 2004, 91). Allen ve Meyer kendi çalışmalarında, Becker’in (1990b) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne zorunlu rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın işletmedeki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle işgörenin örgütten ayrılmasının kendisine nelere mal olacağına bilincinde olmasını ifade etmektedir (Saldamlı 2009, 20; Bimbaum 2000). Çalışanlar sadece ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı istemese de devam ettirirler (Saldamlı 2009, Kavi 1998, 8). Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır. Yine Reichers’in 1985’deki araştırmasında belirttiği gibi örgütün yapısı içerisinde çalışanların enerjileri, kimlikleri ve bağlılıkları gibi faktörleri içeren ve çoklu bağlılık adı verilen bazı durumlar bulunmaktadır. Benzer şekilde ‘referans grubu teorisi’ adı da verilen yaklaşımda her bir çalışanın kendi tecrübelerine bağlı olarak örgütsel bağlılıkları da farklı düzeylerde olacaktır. Ayrıca gruplar arasında bile çatışmalar veya işbirlikleri yaşanabilir.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Teknikleri**

İş tatminini sağlayan en önemli insan kaynakları tekniklerinden birisi de iş dizaynidir (Gerhart, 1987). İşin karmaşıklığına bağlı olarak yapılacak olan iş tasarımları sayesinde çalışanların hem yüksek performans göstermeleri hem de üretkenliklerini arttırmaları beklenmektedir. İş dizayni için kullanılan en önemli yöntemlerin başında iş zenginleştirme gelmektedir. İş zenginleştirme uygulamalarının birkaç boyutu olduğu düşünülürse bunlardan ilki çalışanların işlerini daha eğlenceli yapmalarını sağlamak ve onları daha aktif hale getirmektir. İkinci olarak çalışanların yaptıkları işe daha yoğun bir motivasyon ile odaklanmalarını sağlamaktır. Son olarak, iş tatminini arttırmak ve dolaylı yollardan da olsa işletme performansı üzerinde pozitif yönde etki etmesi için örgütsel değişimleri gerçekleştirmektir (Hackman vd., 1975). Bunun için de çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesi için personel güçlendirme yöntemleri kullanılabilir. Ayrıca çalışan performansının tespit edilmesi ve dönem sonunda çalışana geri bildirimde bulunulması örgütsel bağlılığı arttırarak şirket performansını da etkileyecektir. Bu yeni nesil iş zenginleştirme yöntemlerine bakıldığında aralarında yetki genişletme, formal gruplar oluşturma, benzer işlerin birleştirilmesi ve gruplandırılması, dikey yükleme, zaman yönetimi, geri bildirim kanalları açılması ve kriz yönetimi eğitimleri gibi unsurlar bulunmaktadır. İşletmelerin çekirdek rekabet avantajı sağlaması ve finansal

performanslarını arttırmaları için iş zenginleştirmesinin alt boyutlarını içeren profesyonel bir iş dizaynı, her geçen gün önem kazanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Son yıllarda tüm işlerin önceden tasarlanması ile birlikte artık iş tasarımı ifadesi yerine iş zenginleştirme kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Buradaki temel amaç çalışanlara esneklik sağlamak ve onların sahip oldukları yetenekleri ile yaptıkları iş arasında uyum sağlayan bir yapı oluşturmaktır (Wood vd., 2012). Bartling ve arkadaşları 2012 yılında yaptıkları araştırmada “iyi iş” olarak nitelendirilen nitelikli işlerin iyi bir tasarımla birlikte yapılandırılabilirliğini ve bu işlerin beraberinde yüksek memnuniyet ve ücret yapısını da birlikte getirdiğini tespit etmişlerdir.

Bir diğer iş dizaynı yöntemi olan iş rotasyonu ise günümüzde işletmelerde kullanılan en önemli yöntemlerden birisidir. Özellikle çalışanların çoklu yetenek geliştirmesini sağlamak ve örgüt kültürüne tamamen adapte olması için tercih edilen bir tekniktir. Rotasyonu Jorgensen ve arkadaşları (2005) “belirli bir zaman dilimi içerisinde farklı işleri yapmak veya farklı pozisyonlarda çalışmak” olarak tanımlamışlardır (Kaymaz, 2010). İş rotasyonu aynı zamanda standart bir prosedür olarak kullanıldığında altı ay ile iki sene arasında sürmektedir ancak bu çalışanın kariyer planının bir parçası haline gelmiş ise beş yıldan daha uzun sürebilmektedir (Campion et al., 1994). Rotasyon sayesinde işletme hangi çalışanın hangi işi en iyi yaptığını öğrenebilir. Ayrıca bazı faaliyetler çalışanların yeteneklerine daha uygun ve ilgi çekici olabilir. Üst yönetimin bu detayları öğrenebilmesi için rotasyon enstrümanına başvurması gerekmektedir (Ortega, 2001, 1363). Ayrıca bu ve buna benzer teknikler sayesinde üretkenliğin artması beraberinde personelin maaş seviyesinin artmasına da olanak sağlayacaktır (Barret ve O’Connell, 2001).

İnsan Kaynaklarında çok önemli bir yer teşkil eden performans ölçümü ise araştırmada kullanılan bir diğer değişkendir. Performans kavramı, bir amaca ulaşmak için gösterilen etkili çaba ya da bir işi yerine getirme başarısı olarak değerlendirilebilir. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar 1990, 13). Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Akçakanat 2009, 28). Performans, bireyin hedeflerine ulaşabilmek için sahip olduğu potansiyel, bilgi ve yeteneklerini ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Performans değerlendirme, çalışanın işteki başarısını ölçmek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü veya bir işletmenin önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmasında, çalışanın ne derece performans gösterdiğinin ve başarıma derecesinin belirlendiği süreç olarak tanımlanabilir (Işık 2012, 78). Yeni tekniklerden bir diğeri de insanları kullanarak performans artışı sağlamaya çalışmaktır. Diğer bir deyişle, kurum içerisinde bir performans değerlendirme kültürü oluşturmak ve sürekli gelişim için tüm çalışanların ve üst yönetimin ortak

*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine...*

beklentileri çerçevesinde bir düzenli olarak geri bildirim alınabilecek bir performans yönetim sistemi belirlenmeli ve uygulanmalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014). Performans değerlendirme sistemi işletmeler için insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü işletmenin çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmeleri açısından hem yöneticilere hem çalışanlara ışık tutmakta, işletme içinse daha sonraki çalışmaların düzenlenmesi bakımından önemli yarar sağlamaktadır. Performans yönetimi güçlü bir yönetim anlayışına bağlıdır. İşgören ile onun en yakın denetçisi arasındaki ortaklığa dayanan, etkileşimsel, sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde işgörenden yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgören performansını güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçisinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, performansın nasıl ölçüleceği ve engellerinin tanımlanmasına kadar beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içermektedir. Bu sürecin etkili şekilde yönetilmesi, yetenekli ve becerikli çalışanların enerji ve çabalarından gerekli bir biçimde yararlanılmasını sağlar. Bu nedenle, çalışanların performanslarının yönetimi tüm işletmeler için önemli bir öncelik haline gelmiştir. Bu doğrultuda sahip oldukları insan kaynaklarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini şimdiden anlayan gerekli politika ve stratejileri belirleyip uygulayanlar olacaktır. Bu amaçla performans yönetiminin ne anlama geldiğini ve etkin nasıl kullanılabileceğini öğrenmelidirler (Çalık 2003, 177).

Bir kurumda örgütsel bağlılığın oluşması için en önemli faktörlerden birisi olan Normatif bağlılık ise, genel anlamda çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. İşletme çalışanları yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde olmakta ve çalıştıkları örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanların örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu his, çalışanların yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanmaları nedeniyle belirli davranışsal eylemleri uygulamalarına yol açmaktadır (Balay 1999, 22). Son zamanlarda örgütsel bağlılık akademik bir çalışma alanı olarak ilgi görmektedir. Örgütlerine bağlılık duyan çalışanların daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür (Karacaoğlu ve Güney, 2010). Genel olarak yüksek düzeyde “örgütsel bağlılık” gösteren çalışanların, aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusu içinde olduklarına inanılmaktadır (Balay 1999, 243).

Bir diğer unsur olan eğitim faaliyetleri ise hemen her sektörde yer alan işletmelerin mutlaka çalışanlarına uygulaması gereken bir yönetim tekniğidir. İşe alıştırma eğitimlerinden personel geliştirme faaliyetlerine kadar geniş bir yelpazede uygulanmalı ve karar vericiler tarafından yakında takip edilmelidir. Aslında eğitim faaliyetlerinin tamamı çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak işletmenin performansını

arttırmaktır (Çalık, 2006). Bilindiği üzere eğitim kavramı, bir çalışanın kişisel gelişimi ve bilgi donanımı için genişletilmiş bir süre boyunca çeşitli konular ile ilgili aldığı öğrenme programlarına veriken genel bir isimdir (Wilson, 2014). İşe ilk defa verilen eğitimlere ise iş alıştırma (oryantasyon) denmektedir. Bir tür hizmet içi eğitimidir ve işin yapısı ve karmaşıklığına bağlı olarak iki hafta ile altı ay arasında sürer. Personel geliştirme faaliyetleri ise mevcut personelin bilgi ve becerisini arttırmak için uygulanan eğitim türüne verilen isimdir. Son olarak, işletmelerde kullanılan performans geribildirim yöntemi ile çalışanlara nesnel bir değerlendirme yapıldığı algısı oluşturulabilir. Çalışanların kendilerini adil bir şekilde değerlendiren yönetimin varlığı ile ilgili düşünceleri ile motivasyon artacak ve işletme performansında bir artış sağlanacaktır. Görev tecrübesi ve performans geribildirim arasında da yüksek bir korelasyon olması nedeniyle özellikle kilit pozisyondaki çalışanlara geri bildirim sağlanması çalışanların hedef sürekliliği için de önemlidir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri ve buna göre önlem almaları şirketin stratejik insan kaynakları yönetiminin bir parçası haline getirilmelidir (Kluger ve DeNisi, 1994; VandeWalle ve diğerleri, 200).

Bu çalışmada bahsedilen insan kaynakları tekniklerinin araştırma için seçilmesinin bazı stratejik nedenleri bulunmaktadır. Bunların başında iş dizaynının firmalarda personelin kendini geliştirebileceği ve firmaya maksimum fayda sağlayabilecek şekilde yapılması gerekmektedir. Bu durum dolaylı yollardan çalışan performansını da etkilemektedir. Performans değerlendirme faaliyetleri bu aşamada devreye girerek çalışanların görevlerini ne kadar yerine getirebildiklerini ölçeceği gibi, aynı zamanda işe yeni girecek kişiler için bir kıyaslama noktası oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri bu perspektiften incelenmiş ve model üzerinde şekillendirilmiştir.

## **2. Yöntem**

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketlerin tamamı Kocaeli’inde bulunan ve toplamda 190 çalışanı olan orta ölçekli bir şirkette uygulanmıştır. Bu firmanın araştırma için seçilmesinin temel sebebi, yeni nesil insan kaynakları yönetimi tekniklerini uygulama konusunda öncü bir şirket olarak tanınması ve bu çalışmada adı geçen teknikleri kullanmasıdır. Şirketin faaliyet alanı ulaşım ve nakliyat sektörüdür. Yüzyüze görüşmeler sonucunda 117 geçerli anket elde edilmiştir. Uygulanan ankette yedili Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışanlardan 28 kişi ilköğretim, 57 kişi lise mezunu, 21 kişi yüksekokul mezunu, 9 kişi ise üniversite mezunudur. Kullanılan anket beş bölümden oluşturulmuş olup, birinci bölümde; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve unvan gibi kişisel özelliklere ilişkin demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölüm; işletmede uygulanan eğitim, ücret, kariyer ve iş dizaynının işletmenin performansına etkisiyle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm; bireysel performansta geri bildirim sisteminin ile ilgili soru grubundan oluşmaktadır. Dördüncü bölüm ise; işletmenin geri bildirim sisteminin genel yapısına ve işleyişine yönelik soru grubu ve beşinci

bölüm; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yönelimi ile ilgili duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı kapsayan soru gruplarından oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan performans ve performansta geri bildirim ile ilgili ölçek, Kaymaz'ın "Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği" adlı kitabındaki soruların değerlendirmeye alınması sonucunda ankette kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacı ile alan çalışmalarında sıkça kullanılan, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve toplam üç boyutu olan "örgütsel bağlılık" ölçeği tercih edilmiştir. Toplam 18 maddeden oluşan bu ölçek, orijinalinde beşli puanlama sistemine sahipken, çalışmamızda daha hassas bir ölçüm alınması için yedili Likert ölçeğine çevrilmiştir. Örneklem grubu sınırlı olan çalışmalarda daha keskin sonuçlar elde edebilmek için yedili ölçek kullanılması alternatif bir tekniktir. Ayrıca, belirtilen tüm ölçeklerin bu araştırmaya dâhil edilmesinin en önemli sebebi önceki araştırmalarda güvenilirlik ve geçerliliği teyit edilmiş ve başarılı sonuçlar alınmış olmasıdır. Bu nedenle ölçek geliştirme gibi bir tercihe başvurulmamış, literatürde hâlihazırda yer alan ölçeklerle tasarlanan bir model oluşturulmuştur. Anketteki tüm sorularla ilgili ifadelere ait değerlendirme seçenekleri şu şekilde belirlenmiştir: (1) Hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (5) kısmen katılıyorum, (6) katılıyorum, (7) tamamen katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir. Anket uygulaması toplamda 117 kişi üzerinde ağırlıklı olarak yüz yüze görüşmeler vasıtası ile gerçekleştirilmiştir. Son olarak, yöntemin anket olarak seçilmesinin temel sebebi geniş kitlelere ulaşmak için en hızlı ve etkili yol olduğu gibi, bunun yanısıra demografik ve teknik bilgilerin geniş bir yelpazede toplanması için olanak tanımaktadır. Maliyeti diğer tekniklere oranla daha düşük olan anket yöntemi, verilerin analizi sırasında da araştırmacıya esneklik sağlamaktadır.

## **2.1. Model ve Hipotezler**

Araştırmada kullanılan anketler sayesinde elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçmek amacı ile sırası ile güvenilirlik, geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ardından faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile sırası ile faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Anketler başka çalışmalarda kullanılmış olmasında rağmen seçilen örneklem grubunda ne gibi etkiler oluşturabileceği belirsizdir. Bunların tespiti bakımından bu analizlerin uygulanması kaçınılmazdır. Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Ana Hipotez:** Şirketlerde kullanılan stratejik insan kaynakları enstrümanlarının örgütsel bağlılığa doğrudan ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Şirketlerde performans değerlendirilmesi sürecinde eğitim faaliyetlerine verilen önem, örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Şirketlerde performans değerlendirilmesi sürecinde ücret faktörü, örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.



**H<sub>3</sub>:** Şirketlerde performans değerlendirilmesi sürecinde kariyer faktörü, örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Şirketlerde performans değerlendirilmesi sürecinde iş dizaynı faktörü, örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Şirketlerde performans değerlendirilmesi sürecinde geri bildirim sistemindeki bireysel etkileşim faktörü, örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>6</sub>:** Şirketlerde kullanılan objektif ve adil performans değerlendirme sistemleri genel olarak örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

## 2.2. Bulgular

Ölçümlerin değerlendirilmesi sırasında Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri incelenerek güvenilirlikler kontrol edilmiştir. 0,70 değeri üzerinde çıkan değerlerin anlamlık ifade ettiği görülmüştür. Değişkenler arasında düzeltilmiş korelasyon katsayılarına (correctedinter – itemcorelation) bakılarak ortaya çıkan değerlerin 0,500 değerinin altında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Kullanılan ölçeğin geçerliliği sağlandıktan ve tespit edildikten sonra modeldeki faktörlerin anlamlılığına bakmak amacı ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin bir biri ile ilişkisini inceleyen faktör analizinden elde edilecek değerlere göre regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki faktör analizi sonuçlarında 0,500 ve üzeri faktör yüklemesi alan değişkenler ilgili üst başlıklara atanmış ve araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler isimlendirilmiştir. Bu analizlerde faktör yüklemeleriyle birlikte hesaplanan Kaiser Meyer Olkin değerleri 0,748 ile 0,886 arasında değişmektedir. Bu seviyede hesaplanan KMO rasyonları değişken değerlerinin tutarlılığının oldukça tutarlı olduğunu göstermektedir.

Bu işlemi müteakiben korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi faktörler arasındaki birebir ilişkileri inceleyen bir analizdir. Regresyon analizinden hemen önce yapılmıştır. Korelasyon, istatistik biliminde iki farklı değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirten bir yöntem olarak kullanılır. Korelasyon analizi, iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtmektedir. Korelasyon katsayılarından en iyi bilineni ve sosyal bilimler alanında en sık kullanılanı Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. Bu katsayı, iki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilen bir değerdir. Korelasyon katsayısı (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Değişik istatistikçiler örneklem korelasyon katsayısının değerlerini daha ayrıntılı olarak açıklamaktadırlar. Burada Cohen (1988), tarafından, özellikle psikoloji ilim dalında uygulamalı olarak, verilen ayrıntılı açıklama şu tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 1: Korelasyon İlişki Katsayıları**

<b>Korelasyon</b>	<b>Negatif</b>	<b>Pozitif</b>
Düşük	-0,29 ile -0,10	0,10 ile 0,29
Orta derecede	-0,49 ile -0,30	0,30 ile 0,49
Yüksek	-0,50 ile -1,00	0,50 ile 1,00

**Kaynak:** Cohen 1988.

Korelasyon analizinde eğitim ile ücret faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, işletmelerde çalışanların aldıkları çeşitli eğitim ve seminerlerin kişisel gelişim ve uzmanlıklarına olan katkılarından dolayı aldıkları ücrete direkt etki edeceği düşünülmüştür. Çalışanlar, eğitim faaliyetlerinin ücret düzeylerini arttıracaklarını öngörürler. İki değişken arasında ortaya çıkan 0,688 değerindeki korelasyon ilişkisi bu önermeyi doğrulayacak niteliktedir. Ücret-Kariyer ilişkisi korelasyon oranına bakıldığında çıkan değer 0,731 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların kariyer planlarının doğru yönetilmesi sonucuna bağlı olarak daha yüksek ücret daha fazla yetki gibi, kişinin sosyal yaşamındaki konumunu ve saygınlığını algısal olarak arttırmaktadır. Böylece, maddi refah düzeyini olumlu yönde etkilemesiyle bu önermeyi doğrulayacak nitelikte bir sonuç ortaya çıktığı görülmektedir. Kariyer ile iş dizaynı faktörleri arasındaki ilişkisini incelediğimizde çıkan sonuç olan 0,573; iyi tanımlanmış ve tasarlanmış bir işin çalışanlar açısından getirmiş olduğu en önemli avantajlardan olan, işte yaşanan monotonluğu ve motivasyon kaybını engellemesi, doğru bir rotasyon uygulamasıyla da çalışan performansını en yüksek verimin sağlandığı iş ve pozisyona bağlı olarak kariyer yönetiminde ve ilerlemesinde etkisi olduğu görülmektedir. Performansta Geribildirim sisteminin bireysel etkileri ve genel işleyişine yönelik etkisi, çalışanların çeşitli hedefler oluşturmalarına, bu hedeflere yönelik gelişim sağlamalarına ve iş performansını arttıracak değişim sürecine yönelmelerine fırsat tanınması bakımından iki değişken arasında çıkan 0,783 korelasyon ilişkisi bu önermeyi doğrulayacak niteliktedir.

**Tablo 2: Korelasyon Tablosu**

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
Eğitim	5,1217	1,53913	1						
Ücret	5,1635	1,3674	,688**	1					
Kariyer	5,3130	1,35111	,706**	,731**	1				
İş Dizaynı	5,3140	1,57495	,516**	,547**	,573**	1			
Performansta Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkileri	4,9058	1,51457	,644**	,597**	,646**	,704**	1		
Performansta Geribildirim Sisteminin Genel Yapısına ve İşleyişine Yönelik Etkileri	4,8055	1,45516	,586**	,604**	,590**	,565**	,783**	1	
Örgütsel Bağlılık	5,2235	1,30840	,664**	,583**	,667**	,586**	,746**	,728**	1
** Korelasyon seviyesi 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu)									
* Korelasyon seviyesi 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu)									

Tüm korelasyon analizi sonuçlarına genel olarak bakıldığında çok net bir tablo ortaya çıkmaktadır; nitelikli bir çalışanın kariyer planlaması yolunda önem verdiği her faktör, kendisine iş performansı olarak geri dönmektedir. Örneğin kariyer hayatı boyunca alacağı eğitimler algısal olarak çalışan performansını arttırmakta, bu da dolaylı yollardan şirket performansını etkilemektedir. Karşılıklı ilişkilerinin bu denli yüksek ve tutarlı olması da bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Şirketlerin çalışan performansını belirlemesi ve bu konuda çalışanlara geri bildirimde bulunulması da çalışanların memnuniyetini ve performansını arttıran diğer bir unsurdur.

Bir sonraki aşamada regresyon analizine geçilmiştir. Bu analiz, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Diğer bir önemli nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir (Nakip, 2003, s.290). Regresyon analizleri kapsamındaki tüm modeller SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Modeller ve bunların sonuçları devam eden alt başlıklarda sırası ile sunulmuştur. Tablonun R<sup>2</sup> değeri (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçü olarak ifade edilmektedir. Tablolardaki F değerleri ise kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir (p<,001, p<,01 veya p<,05).

**Tablo 3. Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta Değeri</b>
Eğitim	,199*
Ücret	-,064
Kariyer Olanakları	,200*
İş Dizaynı	,057
Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkileri	,245*
Genel Değerlendirme Sistemi	,308**

$$R^2 = ,669 \quad F=36,422$$

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bağlılık

Regresyon analizlerinin yer aldığı tablo detaylı olarak incelendiğinde, korelasyon analizlerinde olduğu gibi regresyon analizlerinde de çeşitli bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde direkt ve pozitif yönde etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Tek tek incelediğimizde eğitim ve performans değerlendirme sisteminin yüksek bir vurgu ile örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Eğitim faaliyetlerine önem veren işletmeler çalışanlarının eğitim ve geliştirme teknikleri ile yükselmesini sağlarlar. Çalışanlar da eğitime yapılan yatırımın kendilerine yüksek maaş ve daha iyi bir statü olarak geri döneceğini bilirler. Yine çalışanlarla kariyerlerinin buldukları şirkette gelişeceğini düşünürlerse örgütsel bağlılık düzeylerinde artış meydana gelmektedir. Son olarak da iş dizaynı konusunda kişilere ve meziyetlerine özel uyarlanmış spesifik işler olması, bilgi ve beceriye uygun olacak şekilde personel rotasyonunun gerçekleşmesi çalışanları korelasyon analizinde örgütsel bağlılık ile ilişkili çıkması gibi yorumlar regresyon analizinde teyit edilememiştir. Diğer bağımsız değişkenler tarafından gölgelenmesi muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan performansının objektif olarak ölçülüp yöneticilere aktarılması da eğer sistem doğru işliyorsa yine örgütsel bağlılığı arttıran bir durumdur. Bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan eylemler ise daha yüksek fedakârlık gösterme isteği, örgütsel vatandaşlık, yüksek performans ve iş disiplinin gelişmesi olarak sıralanabilir. Her ne olursa olsun örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olan işletmelerin çekirdek rekabet avantajı konusunda sektördeki rakiplerine oranla avantajlı olduğu söylenebilir. İsteksiz ve bağlılığı olmayan çalışanlarla yüksek rekabetin olduğu bir pazarda çalışmak şirketleri iflasa bile zorlayabilir. Tüm bu bilgiler ışığında araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler hakkında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

**Ana Hipotez:** Ana hipotez tüm bu şartlarda kısmen kabul edilmiştir. İşletmenin uygulamış olduğu çoğu insan kaynakları enstrümanının örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Şirketteki örgütsel bağlılığın bu anlamda yüksek olduğu söylenebilir. Yapılacak düzenlemeler ile bu bağlılığın daha da arttırılabileceği açıktır.

**H1.** Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü üzere eğitim değişkeninin araştırma kapsamındaki bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini varlığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle aralarında yüksek düzeyde bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Sonuçlar ışığında bu hipotez desteklenmiştir.

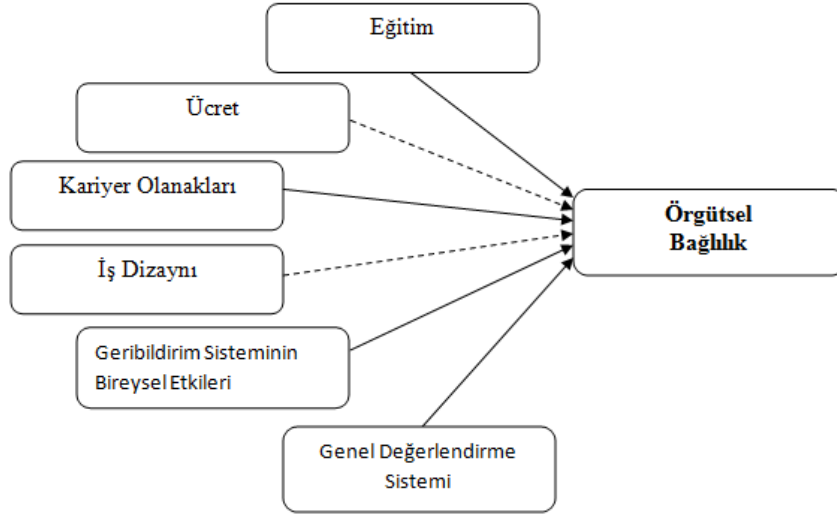
**H2.** Çalışanların performanslarına göre aldıkları ücretten memnun oldukları zaman örgütsel bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı sağlayan faktörlerden birisi olan performans ücret ilişkisinin çalışma kapsamındaki işletmelerde regresyon analizinde kanıtlanamamıştır. Bu nedenle H.2 hipotezi desteklenmemiştir. Bir çok akademik çalışmada ücretin motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vurgulanırken bu ampirik araştırmada ücretin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kanıtlanamamıştır. Bu durumla ilgili tespitler sonuç bölümünde sunulmuştur.

**H3.** Çalışanların performanslarına göre kariyer elde edebilme düşüncelerinin örgütsel bağlılığı etkilediği gözlemlenmiştir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması için performansa göre kariyer uygulamasının çok doğru bir yöntem olduğu açıklanmıştır.

**H4.** Çalışanların performanslarına göre iş dizaynlarının sağlanmasının örgütsel bağlılığı etkilediği bulgusuna rastlanmamıştır. H.4 hipotezi araştırma kapsamında desteklenmemiştir.

**H5.** Performansta geribildirim sisteminin bireysel etkilerinin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların performanslarına göre geribildirim alıyor olmalarının örgütsel bağlılıklarının artmasında etkili olduğunu göstermiştir. Hipotez desteklenmiştir.

**H6.** Çalışanların performanslarına göre doğru bir değerlendirme ile yönetiliyor olmalarının örgütsel bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu da adalet algısından kaynaklanmaktadır. Bu hipotez de araştırma sonuçlarına bağlı olarak desteklenmiştir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli\***

\*Düz çizgiler etki olduğunu, kesikli çizgiler ise etki olmadığını göstermektedir.

## SONUÇ

Genel olarak bakıldığında, günümüz koşullarında küreselleşmeye bağlı olarak artan ve değişen rekabet koşulları işletmeleri tedbirler almaya ve hızlı bir değişim süreciyle birlikte tüm dünyada insana verilen önemde artmasına neden olmuştur. Örgüt ve birey ayrılmaz bir bütündür. Ne birey örgüt olmadan kendini gerçekleştirebilir, ne de örgüt birey olmadan bir anlam ifade eder. Öyleyse, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların işini severek yapan, mutlu ve o işi çok daha uzun süre ve daha iyi yapmak isteyen kişilerden oluşması işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürülebilmeleri açısından çok önemlidir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarında elde edilen performans verileri, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlayacak ve işgörenin görevinde ne derece verimli ya da verimsiz olduğunu tanımlayacaktır. Unutulmamalıdır ki işgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Ülkemizde faaliyet gösteren birçok örgütte, sektör ve faaliyet alanı ne olursa olsun insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları hızla yerleşmekte ve insan unsurunun öneminin artmasına neden olmaktadır. 1980'lerden sonra personel yönetim kavramı, yaşanan değişim ve gelişmelerle tüm dünyada modern "İnsan Kaynakları Yönetimi"ne geçmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, örgütün amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Literatürde örgütsel bağlılık konusu son elli yıldan beri başta batı ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede üzerinde araştırma yapılan bir konudur. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görülmektedir. Örgütler eğer refah içersinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır. İşletmelerde yüksek düzeyde performansın sağlanması, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olup, bağlı olduğu da yaptığımız

bu çalışmayla çıkan istatistiksel sonuçların her birinin anlamlı çıkması sonucunda hipotezlerimizi büyük oranda desteklemiş ve kanıtlamıştır.

Çalışanlar kendilerine sağlanan çeşitli eğitim imkânlarını gelecekları için bir yatırım aracı olarak düşündüklerinden dolayı algısal olarak çalışma performansları pozitif yönde bir artış gösterecektir. Kendilerinin desteklendiğini bilen çalışanlar stresle baskı altında verimlilik kaybı olmadan çalışmalarına kesintisiz devam ederler. Eğitim aynı zamanda insanların beşeri ilişkilerini ve sosyal davranışlarını olumlu olarak şekillendirmektedir. Bu bağlamda şirket yöneticileri tarafından eğitim için harcanan her bir liranın personel performansı üzerinde çok yüksek bir getirisi olmaktadır. Bu sonuç araştırmadaki analiz çıktıları ile de desteklenmektedir.

Tüm dünyada en önemli motivasyon aracı ücrettir. Piyasaların ve alışveriş sistemlerinin nakit para üzerine kurulu olduğu liberal ve ekonomide ücret her zaman için belki de en önemli belirleyici ve etkili unsur olacaktır. Çalışanlar ücreti iki boyutlu düşünür; ücretin ilk boyutu çalışanın hayatını daim ettirebilmesi için gerekli yaşamsal ve fiziksel ürün ve hizmetleri almasını sağlar. Ücretin diğeri bir boyutunda ise tasarruf ve birikim vardır. Özellikle beyaz yakalı çalışanların aldığı ücret aynı zamanda bir prestij göstergesidir. Bu nedenlerden dolayı geçmişte olduğu gibi gelecekte de ücret kavramı, uzun bir süre en önemli performans belirleyicisi olmaya devam edecektir. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucu diğeri faktörlerle birlikte ele alındığında ücret ve maddi teşviklerin eğitim ve kariyer planlama uygulamaları ile birlikte değerlendirildiğinde bir etkisine rastlanmamıştır. Bu durum araştırma kapsamında iki farklı şekilde izah edilebilir. Bunlardan ilki, ücret unsurunun mevcut şartlarda zaten bir işyerinde çalışması için zorunlu koşul olmasından dolayı anketlerin doldurulması sırasında önem verilmeyişi şeklinde olmaktadır. İkinci ihtimal ise, korelasyon analizinde örgütsel bağlılık ile aralarında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen regresyon analizi sırasında diğeri faktörler tarafından gölgelenmiş olabileceğidir. Diğeri bir deyişle, iş dizaynı ve eğitim gibi faktörler ücret değişkenini gölgelenmiş ve etkisini azaltmıştır.

Araştırmanın diğeri bağımsız değişkenleri olan kariyer ve iş dizaynı birbirleriyle ilişkisiz gibi gözükse de aslında doğrudan bağlantılı iki kavramdır. İş dizaynı, bir örgütün yapısını departmanlara ve uzmanlık alanlara göre kategorilere ayrılması ve her bölüme uygun çalışanın işe yerleştirilmesiyle ilgili bir kavramdır. İş dizaynı aynı zamanda iş tanımı ve iş gerekleri kapsamında en önemli örgütsel dokümanlardandır. Bilindiği üzere iş tanımları ve iş formları olmadan iş analizinin yapılması mümkün değildir. İş analizi yapılmadığında ise çalışanların ilerleyebileceği bir kariyer hayatı oluşturulamaz. Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular iş dizaynı ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Ancak regresyon analizinde bu etki ortadan kalkmaktadır. Performans geri bildirimini bir çalışanın kendini değerlendirmesi ve zayıf yönlerini güçlendirmesine olanak sağlanması açısından şirket için vazgeçilmez bir unsurdur.

Performansı ölçülen bir çalışanın performans ölçüm sonuçlarını öğrenememesi, o çalışanın şirketten ayrılmasına yol açacak kadar ciddi sorunları başlatabilir. En etkili yöntem objektif şekilde ölçümlenen performansın yine aynı şekilde personele geri bildirilmesidir. Güçlü ve zayıf yönlerini net bir şekilde görebilen bir çalışan kendisini geliştirmek için taktik geliştirebilir. Bu olanağı çalışanlarına vermek her şirketin yükümlülüğüdür. Bu çalışmada ortaya çıkan deneysel sonuçlar performans geri bildirimimin şirket performansı üzerindeki etkisini ve önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Özetle bu istatistikî çalışma sonucunda başta ücret olmak üzere eğitim, kariyer, iş dizaynı ve performans geri bildirim gibi önemli değişkenlerin şirket performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Başarıya ulaşmak isteyen şirketler tüm bu stratejik unsurları birbirine entegre şekilde kullanabilmeli ve şirket performansı üzerinde belirgin bir artış sağlayabilmek için yeni yönetim yaklaşımları ile birlikte adı geçen bağımsız değişkenleri kusursuz bir süreç içerisinde şirket çalışanlarına benimsetmelidir. Analiz sonuçları tüm değişkenler arasında çok yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yapılan regresyon analizinde tüm bu unsurlar birlikte kullanılırsa bazı unsurların diğerlerini gölgelediğini göstermektedir. Araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edilmesi beklenen bir sonuç olmakla birlikte Türkiye'deki diğer şirketlere örnek olabilecek bulgular içermektedir. Şirket yöneticileri bu bulgular ışığında başta eğitim olmak üzere bazı değişkenlerin kendi şirket performanslarını arttıracaklarını bilmeleri gerekmektedir.

Önceden belirlenen ölçümlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, aynı zamanda çalışanlara kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlanması, hem işgören hem işveren açısından önemli bir etken olup ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline ve terfilere ilişkin kararlarda performans değerlendirmesi çok daha etkili olmaktadır. Günümüzde örgütler, yaşamı sürekli kılma amacına ulaşabilmek için kar elde etme ve topluma hizmet etme amaçları arasında bir denge kurmak zorundadır. Çünkü çalışanların başarısı işletmelerin başarısı olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerinde verimliliği o ölçüde artacaktır. Bunun için de çalışanın göstermiş olduğu performans, örgütün başarısı ve geleceği açısından, örgütün temel yapı taşı oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bu çalışmada genel olarak ulaştığımız sonuçlar; şirketlerin çalışan performansını objektif olarak belirlemesi ve bu konuda geri bildirimde bulunması, çalışanların memnuniyetini ve performansını arttıran bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda işgörenlerde örgütsel bağlılık tutumlarının artması, yüksek fedakârlık gösterme isteği, örgütsel vatandaşlık, yüksek performans ve iş disiplininin gelişmesi gibi pozitif etkiler ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın çeşitli kısıtları olduğunu da vurgulamak gerekmektedir. Öncelikle daha geniş bir örneklem ile daha başarılı ve genellebilir sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca tek bir işletme üzerinde anket uygulanması da



önemli bir kısıttır. Seçilen anket yöntemi doğru koşullarda ve uygulayıcının düşüncelerini etkilemeyecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Aynı şekilde anket kapsamında sorulan ölçekler kendi kısıtları ile birlikte kullanılmıştır. Verilerin anket yöntemi ile elde edilmesi, çalışanların anket sorularını cevaplarırken doğru cevap verdiğini varsaymakta olup bu da başka bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecek bu alanda araştırma yapmayı planlayan akademisyenlerin ölçek seçiminde ekonomik yapı, örgüt kültürü ve çalışan profili gibi değişkenleri de değerlendirmesi ve buna uygun bir araştırma modeli geliştirmesi gerekmektedir.

### Kaynaklar

- Akçakanat, T., (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Allen, N.J. ve Meyer, I.P. (1990a), "Organizational Socialization Tactics: a Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4), sS.847-858.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990b), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1990, pp.1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Balay, R. (1999), İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı:1, S.237-246.
- Barrett, A., ve O'Connell, P. J. (2000), Does Training Generally Work-The Returns to In-Company Training. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 54, 647.
- Bartling, B., Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2012). Screening, competition, and job design: Economic origins of good jobs. *The American Economic Review*, 102(2), 834-864.
- Baş, M.İ. ve Artar, A., (1990), İşletmelerde verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:435, Ankara.
- Beck, K. ve Wilson, C. (2000), Development of affective organizational commitment: A crossequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136.

Birnbaum, R. (2000), The life cycle of academic management fads. *Journal of Higher Education*, 1-16.

Campion, M. A., Cheraskin, L. ve Stevens, M. J. (1994), Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*,37(6), 1518-1542.

Ceylan, A. ve Demircan, N., (2002), Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31.

Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (second ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, A. (1999), J Relationships among forms of commitment: an empirical assessment urnal of *Organizational Behavior Journal*, 20, 285±308.

Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2011), İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.

Çalık, T. (2003), Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

Çalık, C. (2006), Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü Ve Önemi. Mart 2006 Cilt:14 No:1. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 1-10

Çetin, Ö. M., (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

DeConinck, J. B. ve Bachmann, D. P. (2011), Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of applied business research (JABR)*, 10(3), 87-95.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdveari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz –Aralık.

Gerhart, B. (1987), How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 366.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003), “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17 Ekim Sayı: 3-4.

Gürkan, G.Ç., (2006), Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.

- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., ve Purdy, K. (1975), A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4).
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Işık, M., (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Joo, B. K. B. (2010), Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Jorgensen, M. (2005), Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733.
- Karacaoğlu, K. Y. ve Güney, S. (2010), Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği, *Öneri Dergisi*, C.9, S.34. Temmuz 137-153.
- Kavi, A. (1998), Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey, ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kaymaz, K. (2010), The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business & Economics Research Journal*, 1(3).
- Kluger, A. N., ve DeNisi, A. (1996), The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Morrow, P. C. (1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment', *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press Inc., Greenwich, CT.
- Mowday, R. (1998), Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nakip, M. (2003), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul, Seçkin Yayınevi.
- Ortega, J. (2001), Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Saldamlı, A. (2009), İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı.

Reichers, A. E. A, (1985), Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review*. July, Vol. 10 Issue 3, P465-476.

VandeWalle, D., Cron, W. L. ve Slocum Jr, J. W. (2001), The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629.

Wilson, J. P. (2014), International human resource development: Learning, education and training for individuals and organisations. *Development and Learning in Organizations*, 28(2).

Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & De Menezes, L. M. (2012), Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.