

## Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

Türker TUĞSAL

Beykent Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İstanbul.

Email: t.turker@gmail.com

**ÖZET:** Çalışmanın amacı kriz dönemlerinde örgütlerde uygulanan insan kaynakları politikalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisini araştırmaktır. Meyer ve Allen'in (1997) Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile araştırmacının uyarladığı Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları Ölçeği kullanılmıştır. Regresyon analizi ile bulgular değerlendirilmiştir. 'Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda' Kesinti Politikası duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahipken ( $p=0,002$  sig.<0,05); İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası'nın ve İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Literatürde sağlık, mühendislik ve ekonomi bilimlerinde kriz ile ilgili çalışmalar olmakla birlikte; örgütsel alanda insan kaynakları politikalarına yönelik çalışma sayısı azdır. Çalışma kriz dönemlerinde örgütlerin uygulayabileceği insan kaynakları politikalarının çalışan bağlılığıyla ilişkisini araştırarak katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Ekonomik Kriz, Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları, Ücret Kesintisi Politikaları, İşten Çıkarma Politikaları, Örgütsel Bağlılık

**Jel Kodu:** L20, L52, M12

---

### The Relationship Between Human Resources Policies which are Executed in Crisis Period and Organizational Commitment

**ABSTRACT:** The aim of the study is investigating the effect of human resources policies to both employees and organizations in the crisis period. Meyer and Allen's (1997) TCM Employee Commitment Survey Scale is used and The Scale of Human Resources Policies Executed in Times of Crisis is adopted by researcher. The data is analyzed with regression analysis. Cutting 'Fee, Overtime Pay and Complementary Rights' Policy has significant influence on affective commitment ( $p = 0.002$  sig. <0.05); nevertheless, Dismissal and Not Recruiting New Employee Policy has no significant impact on affective commitment. Moreover, neither Cutting 'Fee, Overtime Pay and Complementary Rights' Policy nor Dismissal and Not Recruiting New Employee Policy has not significant impact on both continuance commitment and normative commitment. Although there have been studies in health, engineering and economics related to the crisis; there has been a few work for the organizational field of human resources policies. This research should contribute to organizations by investigating the impact of human resource policies.

**Keywords:** Economic Crisis, Human Resources Policies in Crisis Period, Wage Cutting Policies, Dismissing Policies, Organizational Commitment

**Jel Codes:** L20, L52, M12

---

## 1. GİRİŞ

Varoluşundan bu yana ihtiyaçlarını üretmek için çalışmak zorunda olan insanlar; yardımlaşma, işbirliği ya da karşılıklı bağımlılık şeklinde bir araya gelir ve topluluk oluşturur. Bu üretim süreci aslında toplumların hayatını, varlığını ve gelişimini sürdürmesinin gereğidir. Üretimde rekabet ise üretici gücü temsil eden çalışanların gelişmesine engel olmaktadır. Örgütlerin rekabet etmelerinin temel sebebi üretim sürecine devam edebilmek, varlığını devam ettirmek yani yok olmamaktır. Varlığını sürdürebilme mücadelesinde oluşan olumsuz gelişmeler kriz olarak

tanımlanmaktadır. Günümüzde krizler ister ekonomik, ister ekolojik, ister sağlıkla ilgili olsun; bireyler ve örgütler üzerinde ciddi ve önemli etkilere sebep olmaktadır. Üretim güçlerinin gelişimi üretim ilişkilerinin gelişiminden fazla olduğunda, bu denge bozulması krizlere sebep olmaktadır. İşletme alanındaki ekonomik krizlerde ise; meşruiyetini, varlığını ve üretimini devam ettirebilmeyi amaçlayan örgütlerin, üretici güçleri yani insan faktörünü dahi ihmal etmesine sebep olabilmektedir. En küçük bir krizde insan faktörü göz ardı edilebilmekte, çalışanlar işten çıkarılabilmekte, temel ve yan hakları elinden alınabilmektedir. Bu bağlamda kriz dönemlerinde çalışanların bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan kaygıları da örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Araştırmada çalışanların kriz dönemlerinde maruz kaldıkları durumlar ve bu durumlara sebep olan kriz dönemi insan kaynakları politikaları ile örgütsel bağlılık incelenmektedir. Çalışmada kriz ve ortaya çıkış nedenleri ele alınmakta, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının, bireylere ve örgütlere etkileri ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmektedir.

Örgütsel bağlılık ve farklı kavramlarla ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Örgütsel destek (Özdevecioğlu, 2013), demografik özellikler (Yalçın ve İplik, 2005), örgütsel vatandaşlık davranışı (Gürbüz, 2006; Aslan, 2008), örgüt kültürü tipleri (Erdem, 2007), liderlik stilleri (Buluç, 2009), örgüt iklimi (Yüceler, 2009), iş tatmini, stres, işten ayrılma niyeti ve performans (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008), örgütsel güven (Demirel, 2008), mesleki motivasyon ve iş tatmini (Zeynel ve Çarıkçı, 2015), değişim liderliği (Çağrı ve Savaş, 2016) ile örgütsel bağlılık ilişkileri incelenmiştir. Sosyal bilimlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel davranış kavramları arasındaki araştırma sayısı fazla olmakla birlikte kriz dönemlerinde örgütsel bağlılığın ne düzeyde olduğunu inceleyen araştırma sayısı çok azdır. Aynı şekilde insan kaynakları politikalarının çalışanların ve örgütün başarısını olumlu olarak etkilediğini gösteren pek çok çalışma (Snell ve Youndt, 1995; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Youndt vd., 1996; Becker ve Gerhart, 1996;) olmasına rağmen; kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları çalışmalarının sayısı da azdır (Küskü, 2001; Akıncı, 2011) ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmalara fazla rastlanamamıştır. Bu sebeple literatürde çok fazla araştırmaya rastlanılmayan, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde kriz ve örgütlerde kriz yönetimi, ikinci bölümünde kriz dönemlerinde örgütlerin uygulayabilecekleri insan kaynakları politikaları, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı, dördüncü bölümde uygulama ve bulguların değerlendirilmesi; son olarak da değerlendirme ve sonuç kısmı yer almaktadır.

## **2. KRİZ VE ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ**

Kriz kavramı tıp, siyaset, felsefe, ekonomi ve işletme bilim dallarında farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Tanımlardaki farklılık kriz konusunda çalışma yapan araştırmacıların, disiplinlerinin ve bilim dallarının farklı olmasının bir sonucudur. Kernisky (1997) krizi; birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, buhran ve bunalım olarak tanımlamaktadır. Keown-McMullan (1997, s. 4) krizden söz edilebilmesi için, durumun sürpriz olarak ortaya çıkması gerektiğini, örgütün hedeflerinin bir veya birden fazlasının tehdit etmesi gerektiğini ve kısa bir karar verme süresine izin vermesi gerektiğini ifade etmektedir.

Kriz kelimesi her ne kadar olumsuz bir anlam ifade etse de, örgüt için olumlu bir durum da içerebilmektedir. Çince'de wei-ji kelimesi ile ifade edilen kriz; sözcük yapısına bakıldığında tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Hipokrat'ın kullandığı anlamıyla kriz, örgütte bir dönüş noktası veya kesin bir değişime sebep olan etkinlikler dizisi olabilir (Keown-McMullan, 1997, s. 4).

Billings vd. (1980, s. 300) işletme yönetimi açısından krizi; önemli örgütsel zararlara sebep olabilecek olayları içeren, bununla birlikte karar verebilmek için zaman kısıtının olduğu durum olarak tanımlamıştır. Pearson ve Mitroff (1993, s. 49; 1993; akt. Hutchins ve Wang, 2008) da yaptığı çalışmada yöneticilerden krizi tanımlamalarını istediğinde; krizle ilgili beş özelliğe ulaşmıştır. Bu özellikler; örgütün kontrolü dışında gerçekleşip örgütün varlığını tehdit etmesi, çok önemli olması, acil ilgilenilmesi gerekmesi, sürpriz bir şekilde ortaya çıkması ve bir şeyler yapılması gerektirir.

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, örgütleri krize sürükleyebilmektedir. Bu bağlamda dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler krizlere sebep

olabilmektedir. Örks (2006, s. 11) krize sebep olan dış etkenleri; teknolojideki değişim, ekonomik nedenler, ekonomilerin dışı açılması (finansal liberizasyon), zayıf bankacılık sistemleri, sürdürülemez makroekonomik politikalar, doğal afetler, sosyo-kültürel nedenler, politik ve hukuksal alandaki değişimler ve uluslararası ortamın yol açtığı nedenler olarak ifade etmiştir. Krize sebep olan örgüt içi etkenleri de; tepe yönetiminin zaafı, örgütsel yapıdaki aksaklıklar ve şirket stratejilerindeki uygulama hataları olarak açıklamıştır.

Krizle ilgili ilk yapılan çalışmaların büyük bir bölümünün olay ya da problem odaklı olduğu ifade edilmektedir. Heath (1998) insan kaynaklı ilk krizlerin kabile baskınlarıyla ortaya çıktığını; çevre kaynaklı krizlerin ise doğal afetlerden, vahşi hayvanların tehlikelerinden ya da saldırılarından kaynaklandığını belirtmiştir.

Kontrol dışında gerçekleşip örgütlerin varlığını tehdit eden krizler; tehlike ve fırsatlar içermekte, önemli örgütsel zararlara sebep olabilmekte ve örgütte karar verme etkinliği gerektirmektedir. Bu bağlamda kriz, yönetilmesi gereken bir tehlike durumudur. Mitroff (1994, s. 101) kriz yönetimini; krizi öngörme, önleme, hazırlanma, iyileşme ve öğrenme süreçlerinin planlanması ve uygulanması faaliyeti olarak tanımlamıştır. Dyer (1995) ise kriz yönetimini; örgütün ürün ve hizmetleri ile çalışanları ve çevresi üzerinde büyük tehlikeler oluşturabilecek krizleri engellemek üzere yaptığı bir dizi değerlendirme ve kontrol süreci olarak tanımlamıştır. Dinçer (1998) kriz yönetimini; olası tehlike durumlarında, amaçların kabul edilebilir bir maliyetle karşılanması süreci olarak tanımlamaktadır. Heath (1998) yaklaşık iki yüzyıl kadar önce krizlerin çözümünün çok kolay olduğunu; bir yöntemin savaşmak, diğerinin ise kaçmak olduğunu belirtmektedir. Fakat günümüzde krizle mücadelenin bu kadar kolay olmadığını, stratejik kriz yönetiminin etkili olduğunu ifade etmiştir. Stratejik kriz yönetiminin iki temel faaliyet içermektedir. Bunlardan birincisi; örgütün temel hedefi doğrultusunda fiziksel, sosyal ve politik çevresini de içine alan; uygun bir kriz yönetim planı oluşturmasıdır. İkincisi ise; muhtemel kriz durumlarının artabileceğini göz önünde bulundurarak, krize cevap verebilme kapasitesi geliştirilmesidir.

Kriz durumlarında insan faktörünün ne kadar önemli olduğu yapılan yeni araştırmalarla daha açık görülmektedir. Pearson ve Mitroff (1993; akt. Hutchins ve Wang, 2008) Fortune 500'deki 200 şirkette yaptıkları çalışmalarında örgütlerin krizi nasıl yönettikleriyle ilgili kriz sistemine özgü beş faktör belirlemişlerdir. Bu faktörler; teknoloji, örgüt yapısı, insan faktörleri, örgüt kültürü ve tepe yönetimin psikolojisidir. Heath (1998) ise bireylerin kriz tarafından tehdit edildikleri için, durumun bir parçası, katılımcıları olduklarını ifade etmektedir. Krizin katılımcılarını da kurbanlar, reaktifler ve seyirciler olarak sınıflandırmıştır. Kurbanlar krizden etkilenenlerdir ve kriz süresince fiziksel zarar görürler. Reaktifler krize tepki verenlerdir ve kriz durumuyla ilgilenmelerini gerektirecek bir işleri vardır. Seyirciler ise bir kenardan krizi gözlemleyen fakat doğrudan krize dahil olmayan bireylerdir. Seyirciler fiziksel etkiye maruz kalmazlar fakat kriz çevresine fiziksel olarak yakınlardır.

Yapılan araştırmalar krizin zararlarını, örgüte etkilerini ve insan faktörünü ortaya çıkardıkça, insan kaynakları birimlerine olan ihtiyaç ve önem de artmıştır. İnsan kaynakları birimleri seçme-yerleştirme, işe alma, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirirken; uyguladığı insan kaynakları politikalarıyla da işleyişin sağlıklı olmasını sağlamakta, örgütteki bireylerin motivasyonunu ve işe bağlılığını arttırmaktadır. Ancak durum her zaman istenildiği gibi olmamakta; beklenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. Planlı veya plansız değişimler veya gerçekleşen kriz durumlarında insan kaynakları birimine düşen görev ve sorumluluklar da artmaktadır. Mevcut işletme politikaları ve insan kaynakları politikalarının kriz ortamında uygulamaları değişebilmektedir. Kriz dönemlerinde insan kaynakları birimlerinin uygulanabilecekleri insan kaynakları politikaları ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır.

### **3. KRİZ DÖNEMLERİNDE ÖRGÜTLERİN UYGULAYABİLECEĞİ İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE ÖNEMİ**

Küskü (2001) kriz döneminin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkilerini araştırdığı çalışmasında ücretlere zam yapılmaması, belirli bir dönem maaş ödenmemesi gibi politikaların kullanılabilirliğini; tasarruf politikası olarak da çalışan sayısının azaltıldığını ifade etmektedir. Kriz dönemlerinde insan kaynakları birimlerinin temel görevlerinden biri; örgütün varlığını sürdürebilmesi için çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini yüksek tutmak ve işe

bağlılıklarını sağlamaktır. İnsan kaynakları birimleri kriz dönemlerini de fırsata çevirmeli, olağan dönemlerde zaman yetersizliği sebebiyle gerçekleştiremediği örgüt geliştirme faaliyetlerine odaklanarak, örgütte kalan çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamalıdır. Kriz durumlarında çalışanlarla iletişimi koparmamalı; aksine zorlukları örgütle paylaşmalı ve kriz yönetim sürecine çalışanları da dahil etmelidir. Bununla birlikte; personel azaltmak kaçınılmaz bir durum olduğunda, bireylerin kişiliğine ve emeğine saygı gösteren bir politika uygulanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005).

İnsan kaynakları politikaları örgütün yönettiği insanların benimsemesini istediği yönergelerdir. Bu politikalar bireylerin nasıl davranması gerektiğiyle ilgili olarak, örgütün felsefesini ve değerlerini tanımlar. Ayrıca, insan kaynakları konularıyla ilgili bir durumda yöneticilerin de nasıl davranması gerektiği bunlardan türetilen ilkelerle belirlenmektedir. İnsan kaynakları ya da istihdam politikaları; insanları ilgilendiren konularla ilgili, örgütün kurumsal değerleri doğrultusunda bir yaklaşım benimsenmesine yardımcı olmaktadır (Armstrong, 2006, s. 147).

Genel ve özel insan kaynakları politikaları olarak iki sınıfta incelenen insan kaynakları politikaları (Armstrong, 2006, s. 148); kriz dönemlerinde maliyetleri azaltmayı ve bağlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Arthur (1994, s. 671) insan kaynakları politikalarını maliyet azaltıcı politikalar ve bağlılığı artırıcı politikalar olarak iki temel sınıfa ayırmıştır. Maliyet azaltıcı politikalar çalışan maliyetlerini azaltarak etkinliği arttırmayı hedefleyen kontrol politikalarıdır. Bağlılığı artırıcı politikalar ise örgütün ve çalışanların hedefleri arasında ağ oluşturarak, çalışanların tutum ve davranışlarını biçimlendirmeyi hedeflemektedir. Örk (2006) ise insan kaynakları politikalarını tasarrufa yönelik insan kaynakları politikaları ve küçülmeye yönelik insan kaynakları politikaları olarak ele almıştır. Tasarrufa yönelik politikalar; ücretin sabit kısmının azaltılması, ücret biriminin değiştirilmesi, ücretsiz izin, zamsızlık anlaşması, şirket hissedarlığı kar/zarar ortaklığı, ücretin değişken kısmının azaltılması, mesai ücretlerinin kaldırılması, yan haklardaki kesintilerdir. Küçülmeye yönelik politikalar; istihdamın azaltılması, dış kaynaklardan yararlanma ve gönüllü ayrılmaya teşviktir.

İşletmeler üretim yapsa da yapmasa da, kâr da etse zarar da etse sabit giderleri olmaktadır ve bu sabit giderlerin ödemelerini yapmak durumdadır. İşletmeler bir sabit gider kalemi olarak çalışanlarının maaşlarını da günü geldiğinde ödemekle yükümlüdür. Bununla birlikte kriz dönemlerinde sabit giderleri azaltabilmek için işletmeler, tasarrufa yönelik politikalara yönelebilirler. Örgütler kriz dönemlerinde tasarrufa yönelik insan kaynakları politikaları da uygulayabilirler. Ücretlerinin sabit kısmının azaltılması, farklı para birimi ile maaş alan çalışanların, ücretlerinin para biriminin değiştirilmesi, çalışanların ücretinin belli oranda azaltılması, maaş ödemesinde zorluk yaşayan işletmelerin çalışanlarını şirkete ortak etmesi; şirket hissedarlığı ya da kar/zarar ortaklığı tasarrufa yönelik politikalar olarak ifade edilmektedir. İşletmenin çalışanlara sağladığı otomobil, telefon, özel sağlık sigortası, yemek yardımı benzeri yan haklar varsa, bu giderlerde kesintiler yapılabilmektedir (Örk, 2006). Tasarrufa yönelik politikalar çalışanı işten çıkarmak yerine, işletmenin faaliyetlerine zarar etmeden devam edebileceği, bununla birlikte çalışanların da işletme kazancına bağlı olarak ücret, prim, yan haklar, vb. alarak çalışmasına devam edebileceği, işsizliği önleyici politikalarlardır.

Küçülmeye yönelik insan kaynakları politikalarını açıklamadan önce tanımını yapacak olursak; küçülme, örgüt yapısıyla birlikte işletme faaliyetlerinin de incelenerek, örgütün esas konusu dışındaki faaliyetleri yapan departmanları kapatarak süreçleri yeniden şekillendirmektir (Dinçer, 1998). Vahtera vd. (1997) küçülmeyi örgütteki çalışan sayısının azaltılması olarak tanımlamış, fakat örgütte çalışmaya devam edecek diğer bireylerin sağlığını olumsuz etkileyebilecek etkili bir taktik olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda küçülmenin iş güvensizliğini arttırabileceğini, işin doğasında değişimlere yol açabileceğini ve yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde bozulmaya sebep olabileceğini ifade etmişlerdir. Cameron vd. (1991; akt. Arslan, 2006) ise örgütsel küçülmeyi, çalışan sayısı ile birlikte örgütsel süreçlerin tamamında, örgütsel fonksiyonlarda ve hiyerarşik yapıda sadeleşmeye gitmek olarak tanımlamaktadır. De Vries ve Balazs (1996) küçülmenin amaçlarını bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iyi iletişim kurmak, daha fazla iç girişimci davranışa yöneltmek, verimliliği arttırmak ve daha fazla kazanç elde etmek olarak sıralamaktadır. Koçel (2012) küçülmenin örgütte sorunlara yol açabileceğini; çalışanlar üzerinde gelecek kaygısını ve yabancılaşmayı arttırabileceğini ve işe bağlılığın azalmasına sebep olabileceğini belirtmektedir.

Şenturan (2005) küçülmeye yönelik insan kaynakları politikalarının, örgütte çalışmaya devam edenler üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini belirtmektedir.

Tasarrufa yönelik ve küçülmeye yönelik insan kaynakları politikalarının örgütten ayrılanlara olduğu kadar, benzer durumu kendisinin de yaşayabileceğini algılayan, örgütte çalışmaya devam eden çalışanlara da olumsuz etkilerini dikkate aldığımızda, örgütsel bağlılık kavramı önem arz etmektedir.

#### **4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmış olup, araştırmacılar fikir birliğine varamamaktadır. Bununla birlikte Meyer ve Allen'in (1997) modelinde ifade edildiği üzere örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışanın ihtiyaçlarını giderebilmek için çalışmak zorunda olması, örgütten ayrılmasının kendisine maddi zarar verebileceğinin bilincinde olması devam bağlılığı ile ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık ise çalışanın örgüte katılımı ve kendisini gerçekleştirebilmesi sonucu duyduğu haz ile örgütüne olan bağlılığını ifade etmektedir. Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili değişkenler örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özelliklerdir. Çalışanlar örgütte kalmalarını emeklerinin karşılığı olarak değil de; örgüte duyduğu borçluluk duygusu ve ahlaki sorumluluk olarak hissettiklerinde normatif bağlılık söz konusudur. Her ne kadar üç bağlılık tanımı ya da çeşidi gibi görülse de duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın bileşenleridir. Çalışanların örgütsel bağlılığı bu bağlılıklardan herhangi biri olmayabilir; farklı düzeylerde iki veya üçünü de içerebilir (Meyer ve Allen, 1997). Örneğin ihtiyaçları veya geçim sıkıntısı sebebiyle zorunluluk hisseden devam bağlılığı yüksek olan bir çalışanın, sevdiği işi yapması veya işini severek yapması kişisel tatmin sağlayarak duygusal bağlılığını arttırabilir. Kendisine iş verildiği için minnet duygusuyla örgüte bağlı olan çalışan, örgütten ayrılmayı ve iş değiştirmeyi ahlaki normlara uygun bulmayabilir ve normatif bağlılığı yüksek olabilir.

#### **5. KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

İstanbul'da özel eğitim kuruluşlarında çalışan öğretim görevlileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemi ile elektronik posta aracılığıyla 178 kişiye ulaşılmıştır. Anketi dolduran katılımcı sayısı 69 olmuştur. Veriler SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir.

##### **Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan katılımcıların 26'sı kadın (%37,68), 43'ü (%62,32) erkektir. Medeni duruma ilişkin bulgulara göre katılımcıların 22'si (31,88) evli, 47'si (%68,12) bekârdır. 18-29 yaş arası katılımcıların sayısı 18 (%26,09), 30-39 yaş arası katılımcıların sayısı 30 (%43,48), 40-49 yaş arası katılımcıların sayısı 10 (%14,49), 50 yaş ve üzeri katılımcıların sayısı 11 (%15,94) olmuştur. Katılımcılardan 22 kişi (%31,88) 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahipken, 20 kişi (%28,99) 6-10 yıl arasında, 27 kişi (%39,13) 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

**Tablo 1: Demografik Bulgular**

Cinsiyet	f	%
Kadın	26	37,68%
Erkek	43	62,32%
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100,00%</b>
Medeni Durum	f	%
Evli	22	31,88%
Bekar	47	68,12%
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100,00%</b>
Yaş Aralıkları	f	%
18-29 yaş	18	26,09%

30-39 yaş	30	43,48%
40-49 yaş	10	14,49%
50 yaş ve üzeri	11	15,94%
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100,00%</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0-5 yıl	22	31,88%
6-10 yıl	20	28,99%
11 yıl ve üzeri	27	39,13%
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100,00%</b>

### **Güvenilirlik Testi**

Ölçüm aracının güvenilirliğini ölçmek için kullanılan istatistik yöntemlerinden en yaygın Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach  $\alpha$  katsayısı yöntemidir. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değerler alabilir ve 1'e yaklaştıkça ölçekteki sorular arasındaki iç tutarlılığın yüksek olduğu söylenebilir. 0,40'tan küçük değerler ölçeğin güvenilir olmadığını ifade etmektedir. Cronbach  $\alpha$  katsayısı değeri 0,60 değerinden yüksek ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, s. 283; Durmuş vd., 2011, s. 89).

**Tablo 2: Güvenilirlik İstatistikleri**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Standart İfadelere Dayalı Cronbach's Alpha Değeri</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,611	0,619	6

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ölçeğinin güvenilirlik testi sonucuna göre Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,611 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin içsel tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3: Ölçek İstatistikleri**

<b>Ortalama</b>	<b>Varyans</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Soru Sayısı</b>
23,288	12,239	3,4984	6

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ölçeğinin tamamına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre ölçeğin ortalaması 23,288; varyansı 12,239; standart sapması 3,4984; ve ölçekteki soru sayısı 6'dır.

**Tablo 4: Güvenilirlik İstatistikleri**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Standart İfadelere Dayalı Cronbach's Alpha Değeri</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,887	0,885	24

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik testi sonucuna göre Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,887 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5: Ölçek İstatistikleri**

<b>Ortalama</b>	<b>Varyans</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Soru Sayısı</b>
77,078	226,314	15,0437	24

Örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre ölçeğin ortalaması 77,078; varyansı 226,314; standart sapması 15,0437; ve ölçekteki soru sayısı 24'tür.

#### **Faktör Analizi**

Faktör analizi yapabilmenin ön koşulu değişkenler arasında kabul edilebilir oranda korelasyon olmasıdır (Durmuş vd., 2011, s. 79). Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. KMO örneklem yeterliliği değerinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. KMO değerinin 0,5'ten küçük olması durumunda faktör analizi uygulanamaz (Durmuş vd., 2011, s. 80). KMO değeri 0,6-0,7 arasındaysa kabul edilebilir; 0,7-0,8 arasındaysa iyi; 0,8-0,9 arasındaysa çok iyidir. Bartlett küresellik testi ise analize dahil edilen değişkenlerin aralarında genel bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşükse; diğer bir ifadeyle sonucu anlamlıysa ( $p < 0,05$ ) değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkiler olduğu yorumu yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 403).

**Tablo 6: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu**

KMO	Ki Kare	Bartlett Küresellik Testi	P
0,576	80,829	15	0

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ölçeğinin faktör analizi sonucuna göre KMO değeri 0,576 olarak hesaplanmıştır ve Bartlett küresellik testi sonucunda p değeri 0,000 ( $p < 0,05$ ) anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 7: Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareleri Toplamından Çıkarılması	
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %
1	2,235	37,244	37,244	2,235	37,244
2	1,439	23,977	61,22	1,439	23,977
3	0,947	15,791	77,011		
4	0,57	9,494	86,505		
5	0,488	8,127	94,632		
6	0,322	5,368	100		

Faktör analizi sonucunda açıklanan varyanslar tablosunda özdeğeri 1 ve üzerinde olan iki faktör ve bu faktörlerin açıkladığı varyanslar görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %37,24'ünü, ikinci faktör ise %23,97'sini olmak üzere toplam varyansın %61,22'sini açıklamaktadır. Yaklaşık %38,78 kayba karşılık 6 değişken yerine 2 faktör ile değişimin büyük bir kısmı açıklanabilmektedir. İfadeler ve faktör ağırlıkları dikkate alınarak faktörlerden ilki Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör de İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik İstatistikleri**

Bileşen	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,918	8
Devam Bağlılığı	0,784	8
Normatif Bağlılık	0,849	8

Yapılan bu araştırma kapsamında, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları, duygusal bağlılıkta 0,918; devam bağlılığında

0,784; normatif bağlılıkta 0,849 olarak ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **Çoklu Regresyon Analizi**

Bu bölümde kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile duygusal bağlılık ilişkisi bulguları, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile devam bağlılığı ilişkisi bulguları, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile normatif bağlılık ilişkisi bulguları sunulmaktadır.

#### **Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi Bulguları**

Modelin açıklama gücü olarak da ifade edilen  $R^2$  değeri 0,151 olarak hesaplanmıştır. Yani bu değer, duygusal bağlılıktaki (bağımlı değişken) değişkenliğin (varyansın) %15,1'inin modeldeki bağımsız değişkenler (kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları) tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Bu orta düzeyde bir orandır. Regresyon modelindeki bağımsız değişkenler (kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları) tarafından açıklanamayan varyans, duygusal bağlılığı (bağımlı değişken) etkileyen ve modele dahil edilmeyen başka bağımsız değişkenlerin de olabileceğini ifade etmektedir. Durbin-Watson değeri hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu test etmek için kullanılan istatistik değeridir. Bu değer 1'den küçük ve 3'ten büyük olduğu durumlarda hata terimlerinin bağımsızlığı açısından bir sorun olduğu söylenebilir. 2'ye yakın olduğu durumlarda hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu sağlanmış kabul edilebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 372).

**Tablo 9: Regresyon Modeli Özeti**

R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Std. Hata	Durbin-Watson
0,388	0,151	0,123	0,9469872	2,184

Modelin Durbin-Watson değeri 2,184 olarak hesaplanmıştır ve hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığı kabul edilmektedir.

**Tablo 10: ANOVA Testi**

Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
9,87	2	4,935	5,503	0,006

ANOVA testi regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını, mevcut veriye ne derece uygun olduğunu değerlendirir. Aşağıdaki tabloda F değeri 5,503 olarak hesaplanmış ve bu değer anlamlılık değeri (significance)  $p=0,006$  kabul edilebilir düzeyin ( $p<0,05$ ) oldukça altındadır; dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır.

Korelasyon tablosu modeldeki değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair ön bilgiler sunar. Eğer değişkenler arasında çok yüksek korelasyonlar varsa ( $>0,9$ ) bu durum çoklu eş doğrusallık problemi olabileceğini göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 370). Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosuna bakıldığında; en sağdaki sütunda eşdoğrusallık ile ilgili istatistikler görülmektedir. Tolerans değeri 0'a ne kadar yakınsa, çoklu eşdoğrusallık miktarı o derece yüksektir ve regresyon katsayısının standart hatası artacaktır. Variance Inflation Factor (VIF) değerinin ise 2'den büyük olması genellikle olumsuz bir durum olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 374).

Duygusal bağlılık bağımlı değişkeni için tolerans değerlerinin 1 olması ve VIF değerlerinin 2'den küçük olması eşdoğrusallık bağlamında olumsuz bir durum olmadığını göstermektedir. "Constant" yani sabit terimin altındaki satırlarda regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri görülmektedir. Buna göre, Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahipken ( $p=0,002$  sig.<0,05); İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir (sig.=0,996).



**Tablo 11: Katsayılar Tablosu**

	B	Std. Hata	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Constant)	0,03	0,117		0,249	0,8		
Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası	0,39	0,117	0,388	3,318	0	1	1
İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası	0	0,119	0,001	0,006	1	1	1

**Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları ile Devam Bağlılığı İlişkisi Bulguları**

Modelin R<sup>2</sup> değeri 0,027 olarak hesaplanmıştır. Devam bağlılığındaki değişkenliğin %2,7'sinin kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları tarafından açıklanmaktadır. Bu oldukça düşük bir orandır.

**Tablo 12: Regresyon Modeli Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata	Durbin-Watson
0,166	0,027	-0,004	0,99474	1,872

Regresyon modelinde kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları tarafından açıklanamayan varyans, devam bağlılığını etkileyen ve modele dahil edilmeyen başka bağımsız değişkenlerin de olabileceğini ifade etmektedir. Modelin Durbin-Watson değeri 1,872 olarak hesaplanmıştır ve hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığı kabul edilmektedir.

**Tablo 13: ANOVA Testi**

Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1,702	2	0,851	0,86	0,428

F değeri 0,860 olarak hesaplanmış ve anlamlılık değeri de oldukça yüksek düzeydedir (0,428).

**Tablo 14: Katsayılar Tablosu**

	B	Std. Hata	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Constant)	0,027	0,124		0,22	0,827		
Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası	0,137	0,124	1,14	1,106	0,273	1	1
İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası	0,087	0,125	0,087	0,692	0,491	1	1

Devam bağlılığı için tolerans değerlerinin 1 olması ve VIF değerlerinin 2'den küçük olması eşdoğrusallık bağlamında olumsuz bir durum olmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ve anlamlılık düzeylerine göre Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası'nın (p=0,273) ve İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir (p=0,491).

### **Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları ile Normatif Bağlılık İlişkisi Bulguları**

$R^2$  değeri 0,002 olarak hesaplanan modelde, normatif bağlılıktaki değişkenliğin %0,2'si, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları tarafından açıklanmaktadır. Bu çok düşük bir orandır. Regresyon modelinde kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları tarafından açıklanamayan varyans, normatif bağlılığı etkileyen ve modele dahil edilmeyen başka bağımsız değişkenlerin de olabileceği anlamına gelmektedir.

**Tablo 15: Regresyon Modeli Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata	Durbin-Watson
0,046	0,002	-0,041	1,028895	1,667

Modelin Durbin-Watson değeri 1,667 olarak hesaplanmıştır ve hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığı kabul edilmektedir.

**Tablo 16: ANOVA Testi**

Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
0,103	2	0,051	0,048	0,953

F değeri 0,048 olarak hesaplanmış ve anlamlılık değerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (0,953).

**Tablo 17: Katsayılar Tablosu**

	B	Std. Hata	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Constant)	0,035	0,148		0,234	0,816		
Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası	0,037	0,147	0,037	0,25	0,804	1	1
İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası	-0,028	0,145	-0,028	0,191	0,85	1	1

Tolerans değerlerinin ve VIF değerlerinin 1 olması sonucu; normatif bağlılık bağımlı değişkeni için eşdoğrusallık bağlamında olumsuz bir durum olmadığını söylenebilir. Bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ve anlamlılık düzeylerine göre Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası'nın ( $p=0,804$ ) ve İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ( $p=0,850$ ).

## **6. SONUÇ**

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları, örgütlerin varlığını sürdürebilme, rekabet edebilme ve işletme sahibiyle paydaşların kazançlarını koruma önceliğiyle uygulandığında; çalışanlar olumsuz etkilere maruz kalabilmektedir. Örgütsel küçülmeye yönelik kriz dönemi insan kaynakları politikaları bu sebeple önemli sorunlara sebep olabilmektedir. Maaşların dondurulması, belirli bir dönem ücret ödenmemesi, ek ödemelerin durdurulması gibi politikalar ve çalışan sayısının azaltılması şeklinde uygulanan maliyet azaltıcı ve tasarrufa yönelik kriz dönemi insan kaynakları politikaları hem bireylere hem de örgütlere zarar verebilmektedir.

Araştırmada kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik testi sonucuna göre içsel tutarlılıkları yüksek düzeydedir. Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ölçeğinin faktör analizi sonucunda faktörlerden ilki Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası olarak, ikinci faktör de İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası olarak isimlendirilmiştir. Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve

Yan Haklarda Kesinti Politikası duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahipken ( $p=0,002$  sig.<0,05); İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikasının anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikasının ve İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikasının devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılıkla ilgili değişkenler örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özelliklerdir. Araştırmanın sonuçları duygusal bağlılığı yüksek çalışanların aidiyet duygularının yüksek olabileceğini ve örgütlerini bir aile, kendilerini de ailenin bir parçası olarak algılama eğilimlerinin yüksek olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda; örgütlerine duygusal bağlılığı yüksek, kendisini örgütün bir parçası, bir unsuru olarak algılayan çalışanların Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası uygulanması durumunda bile örgütlerinde çalışmak isteyebilecekleri ifade edilebilir. Bununla birlikte benzer ilişki normatif bağlılık ve devam bağlılığı için geçerli olamayabilir.

Küçülmeye yönelik işten çıkarma uygulamaları örgütte aynı işleri yapmak için daha az sayıda çalışan kalmasına ve eğer işten ayrılan çalışanlar bilgili ve uzman kişilerse; örgütün üretim güçlerini oluşturan insanları ve üretim tecrübesini yitirerek rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilmektedir. Kriz bittiğinde ise bilgi ve tecrübesi yüksek çalışanları tekrar işe almak daha zor ve maliyet arttırıcı olmaktadır. Çalışanların azalması sonucu işletmenin ürün ve hizmet kalitesinin düşmesi sonucunda müşteri kayıplarına sebep olmaktadır.

Çalışanlar kriz kaygısıyla iş bulamayacaklarını düşünerek tasarruf politikalarını kabul etmek zorunda kalabilmekte; maaşlarının geç de olsa ödenmesine, mesai ücreti ve performans primi verilmemesine, yan haklarının kısıtlanmasına razı olmak zorunda kalabilmektedirler. Fakat bu şartlara zorunlu olarak razı da olsalar, geride kalan sendromu örgüt için bir tehdit oluşturmaktadır. Örgütte kalan çalışanların moral, performans ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabilecek bu durumun önlenmesi; örgütsel bağlılığın ve yöneticilere güvenin arttırılması örgüt için önem arz etmektedir. Bunu yapabilmek için, geride kalan çalışanlara pozitif psikolojik bir ortam yaratılabilir, işten çıkarılmayacakları yönünde bir taahhüt olabilir ve belki de geri kalan çalışanların ücret, prim, yan haklar ve sosyal tüm hakları kriz öncesi dönemdeki gibi korunabilir.

Araştırmanın literatüre katkısı; kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok fazla araştırılmamış olmasıdır. Dolayısıyla farklı örneklem büyüklüklerinde ve farklı sektörlerde destekleyici araştırmalar yapılması konuya derinlik katacaktır. Bununla birlikte yapılacak araştırmalarda esnek çalışma yasalarının ve geçici işçi çalıştırma politikasının sözleşmeli çalışan personellerin işe bağlılıklarına etkisi; işten çıkarılanlara destek hizmeti uygulamasının çalışanların örgütsel güven algısına etkisi; küçülme politikalarının kriz döneminde işletme giderlerine ve karlılığa etkisi; ve işten çıkarılan kişilerin sosyal destek algıları konuları araştırılabilir.

## **KAYNAKLAR**

- Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. Koganpage Publishing.
- Arslan, H.B. (2006). Örgütsel Küçülmenin Finansal Sonuçları. *Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Dergisi*, 47,1-10.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resorce Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Billings, R.S., Milburn, T.W., Schaalman, M. L. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300-316.

- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J., Mishra, A.K. (1991). Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Çağrıçı, D. Ç., Savaş, A. C. (2016). The Relationship Between Primary and Middle School Principals' Change Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Commitment. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 621-631.
- Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- De Vries, M.K., Balazs, K. (1996). The Human Side of Downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Dyer, C. S. (1995). Getting People into the Crisis Communication Plan. *Public Relations Quarterly*, 40(3), 38-41.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75
- Heath, R. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives: Business Crises the Definitive Handbook to Reducation, Readiness, Response and Recovery*. Pitman Publishing.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Hutchins, H.M., Wang, J. (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 1-21.
- İslamoğlu, A. H., Almaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10.
- Kernisky, D.A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins, 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 843-853.
- Koçel, T. (2012). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Küskü, F. (2001). Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 15-32.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.
- Örk, H. (2006). İşletmelerde Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-233.

- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Pearson, C. M., Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Aktüel Basım, Bursa.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. (1995). Human Resources Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.
- Şenturan, Ş. (2005). İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 8(3), 79-91.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J. (1997). Effect of Organisational Downsizing on Health of Employees. *The Lancet*, 350(9085), 1124-1128.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Lepak, D.P. (1996). Human Resources Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*, 22, 445-458.
- Zeynel, E., Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.