

İKY UYGULAMALARINA YÖNELİK ALGININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMINİNİN ARA DEĞİŞKEN OLARAK İNCELENMESİ

[*]Hakan KİTAPÇI

[**]Özgür Can KAYGISIZ

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığına etkisinde iş tatmininin ara değişken etkisinin incelenmesidir.

Yöntem: Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için gerekli veriler anketle toplanmıştır. 395 adet anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir. Faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi ile iş tatmininin İKY uygulaması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken etkisi incelenmiştir.

Bulgular: Elde edilen bulgulara göre; iş analizi ve iş tasarımı, İKY bilgi sistemine, ücretlendirmeye ve işgören güçlendirmeye yönelik algıların çalışanların iş tatminini etkilediği görülmüştür. Bir diğer bulguda, iş tatmininin de bu İKY uygulamalarından iş analizi ve iş tasarımı, ücretlendirmeye ve işgören güçlendirmeye yönelik algılar ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerde TAM veya KİSMİ ara değişken etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: İKY, iş tatmini, örgütsel bağlılık.

* Doçent Doktor, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

** Öğ.Bnb. , Dz.K.K.İğ

Analysing The Mediating Effects of The Job Satisfaction on Relations Between Personnel Perceptions About The HRM Practices and Organizational Commitment

ABSTRACT

Aim: The aim of this study was to investigate the mediating effect of job satisfaction between personnel perceptions about the HRM practices on organizational commitment.

Methodology: The data needed to test the hypotheses located in the research model were collected by questionnaire. The data obtained from 395 questionnaires were analyzed. Factor, correlation and regression analysis were performed. With regression analysis, the mediating effect of job satisfaction on the relationship between HRM practices and organizational commitment were examined.

Findings: According to the findings, job analysis and job design, HRM information system, compensation and strong perceptions towards employee empowerment affect employees' job satisfaction was observed. In another finding, the full or partial mediating effect of job satisfaction on the relationship between HRM practices of job analysis and job design, compensation and strong perceptions towards employee empowerment on organizational commitment dimensions was found.

Key Words: HRM, job satisfaction, organizational commitment.

1.GİRİŞ

Gün geçtikçe karmaşıklaşan iş hayatında gerek özel sektörde gerekse kamuda insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının önemi artmaktadır. Hatalı politikalar özel sektörde faturayı kısa sürede işverenin önüne koyarken, kamuda durum bu kadar çabuk ve net bir biçimde ortaya çıkmamaktadır. İflas söz konusu olmamakta; hatalı İKY uygulamaları mutsuz, performansı düşük, iş tatmini duygusu yaşamayan, duygusal ve normatif örgütsel bağlılığı zayıf çalışan görüntüsü ortaya çıkarmaktadır. Akıncı'ya göre de (2000: 14) İKY'de yapılan yanlış uygulamalar organizasyonlarda bağlılık, sahiplenme duygusu, güven ve dolayısıyla da motivasyonu zedeleyerek personel devrini artırmaktan başka bir işe yaramamaktadır.

Yapılan araştırmalar iş tatmininin çalışanların yeteneklerini ortaya koymalarına katkı sağladığını; yaratıcılık, performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu; devamsızlık ve işten ayrılma gibi çeşitli maliyet unsurlarını azalttığını; örgütsel bağlılığı ise arttırdığını göstermektedir. İş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi olan çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörlerden bazıları (yapılacak işlerin planlanması, görev tanımlarının belirlenmesi, performans değerlendirme, ödül ve ceza uygulamaları, hizmet içi eğitim etkinlikleri, terfiler, görevlendirmeler, atamalar, personel güçlendirme faaliyetleri vb.) doğrudan veya dolaylı olarak örgütlerdeki İKY uygulamalarının konularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumlarındaki mevcut İKY politika ve uygulamalarına yönelik algılarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyeceği, iş tatmininin İKY uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ara değişken etkisi olabileceği tahmin edilmektedir. Bu çalışmayla bu etki irdelenerek literatüre katkı amaçlanmıştır.

İş deneyimleri değişkenlerinden örgüte duygusal bağlılıkla korelasyonu en yüksek olanı “algılanan örgütsel destek” değişkenidir. Bu da kendisine kalpten bağlı personel isteyen örgütlerin destekleyici çalışma ortamı sağlamak suretiyle kendi bağlılıklarını göstermeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Çalışanlarındaki bağlılığı artırmak isteyen yöneticiler dikkatlerini örgütsel destek literatürüne çevirmelidir. Bu alanın değişkenleri olan İKY politika ve uygulamaları çalışanların örgütsel destek algılarına etkileri dolayısıyla özellikle duygusal bağlılığa etki etmektedir (Meyer vd., 2002: 39).

Bir kurumda çalışanların işe gelirken ayaklarının geri gitmemesi hem kurum açısından hem de toplumsal refah adına oldukça önemlidir. Haftada ortalama 40-45 saatini işinin başında geçiren kamu çalışanlarının bu süre zarfında iş tatmini duygusu yaşamaları ve örgütlerine içtenlikle bağlı olmaları için yukarıda belirtilen İKY uygulamalarında adaletin ve bir takım standartların olduğuna ve bunların kararlılıkla uygulandığına inanmaları gerekmektedir.

Aşağıda “İKY uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık” kavramları kısaca açıklanmaya çalışılmış ve konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırma özetlerine yer verilmiştir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKY, özellikle orta veya büyük ölçekli şirketlerde ve kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. Çalışanların, iş yaşamlarında daha mutlu ve daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. O halde İKY’ni örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Aldemir vd., 2001: 20-21).

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

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

İKY kendisinden beklenen işlevleri yerine getirebilmek için önceden planlanmış bir takım politikalara uygun olarak çeşitli uygulamalarda bulunur. Wright ve Boswell’e göre (2002), İKY uygulamaları ile politikaları arasında ayırım yapabilmek çok önemlidir. **Politikalar** bir firmanın personel yönetimi aktivitelerine ilişkin “beyan ettiği niyetleri” iken, **uygulamalar** “çalışanlar tarafından algılanan, gerçek, canlı, gözlemlenebilir faaliyetler”dir. Bu bağlamda, uygulamalar söz konusu olduğunda, çalışanların algılamaları da devreye girmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005: 68-83).

Son yıllarda İKY yazınında öne çıkan evrenselci ya da “en iyi uygulamalar” yaklaşımının varsayımına göre, “en iyi uygulamalar” olarak adlandırılan bazı İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur ve söz konusu uygulamalar örgütsel performansı artırmaktadır. Ancak hangi uygulamaların örgütsel bağlılığı ve örgütsel performansı arttırdığı konusunda yazında bir fikir birliği yoktur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 191).

2.2.İş Tatmini

Steers iş tatminini, bir çalışan tarafından kendi işi veya rolüne karşı hissedilen memnuniyetin derecesi olarak tanımlamaktadır (Aktaş ve Aktaş, 1991: 77). Mumford iş tatminini, çalışanın çalıştığı kurumdan ve işinden beklemedikleri ile algıladıkları arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Tok, 2004: 12). İş tatminini, çalışanın algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlayan Adams, personelin yapmakta olduğu işe verdiği girdi ile aldığı çıkıtı arasındaki farkın iş tatminini ifade ettiğini belirtmektedir (Ergenç, 1982: 313). Oshagbemi iş tatminini, personelin kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap olarak tanımlamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 9). Locke iş tatminini, personelin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde tanımlamıştır (Çetinkanat, 2000: 1). Erdoğan’a göre iş tatmini, personelin işine karşı gösterdiği olumlu duyguların tümüdür (Erdoğan, 1991: 66). Benzer bir diğer tanıma göre iş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2008, s.58).Başaran iş tatminini, personelin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz olarak belirtmektedir (Başaran, 1982: 132).

Görüldüğü gibi iş tatmini ile ilgili tanımlar farklılık göstermekle birlikte, iş tatmininin işle ilgili duygusal bir tepki olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden duydukları olumlu duygular iş tatminine, olumsuz duygular ise iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

Bir örgütün işleyiş düzeninin bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde; ani grevler, iş yaşatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları ortaya çıkarmaktadır (Çelik, 1999: 63).

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

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

2.3.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Porter, Steers, Mowday ve Bollen, örgütsel bağlılığı, "bireyin, örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamışlardır (Çakır, 2001: 50).

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan Allen ve Meyer, bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle en çok kabul gören örgütsel bağlılık tanımını literatüre kazandırmışlardır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık "çalışanın kurumuyla ilişkisi ile şekillenen ve o kurumun sürekli üyesi olma kararını almasını sağlayan tutum"dur. Allen ve Meyer bağlılığı, duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik/devamlılık (continuance) bağlılık olarak üç başlık altında incelemektedir. Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi örgütte kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı olduğu için mi örgütte kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlamak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in tanımlaması önceki tanımların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Price'a göre Allen ve Meyer'in modeli diğer modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir (Yıldırım, 2003: 91).

Örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Her kişinin kendisine ait bir takım kişisel özellikleri; kişilerin yaşları, eğitimleri, deneyimleri, değerleri vb. farklılık gösterir. Kişi işe girdikten belirli bir zaman sonra örgütsel faktörler ile çevresel faktörler kişinin örgüte bağlanması konusunda etkilidir. Bu faktörler kişiyi örgüte bağlayabilir veya örgütten uzaklaştırabilir. Stum'a göre bireysel özellikler, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, ücret, prim gibi maddi çıkarlar, işletmedeki

eğitim ve gelişme olanakları, genel yönetim politikaları (Durna ve Eren, 2005: 211), örgütsel kültür ve liderlik gibi konular önemli faktörlerdir.

İşgörenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarından olan **bağlılık** ile **iş tatmini** arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bağlılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak gelişir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle bağlılık personelin özdeşliklerini, tutumlarını ve amaçlarını şekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünleşmesini sağlar. Buna karşın iş tatmini, personelin işine veya işinin belirli boyutlarına (ücret, çalışma şartları vb.) yönelik tutumdur. Bağlılığa kıyasla daha geçici ve değişkendir. Yazında yapılan görgül çalışma bulguları, iş tatminin genellikle örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu destekler niteliktedir (Brown ve Peterson, 1994: 70-80).

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

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

2.4.İlgili Araştırma Özetleri

Biber (2006) İKY uygulamalarının (5 adet uygulama ele alınmıştır: iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, personel seçim süreci ve performans değerlendirme süreci) örgütsel performansa (iş tatmini, örgütsel bağlılık, finansal performans ve pazar performansı) etkisi üzerine yaptığı araştırmasında çalışanların iş tatminini ve firmaya bağlılığını, dolayısıyla örgütün finansal ve pazar performansını arttıran uygulamaların başında personel seçim sürecinin geldiğini bulmuştur. Biber'e göre İK yöneticileri ayrıca etkin bir performans değerlendirme sistemi kullanarak, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Performansların etkili bir

şekilde değerlendirilmesi, işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak, işgören devir hızında düşüş görülecektir. Bu uygulama, işgörenlerin firmaya bağlılığını ve işinden aldığı tatmini de arttıracaktır. Bir bütün olarak İKY performansını arttırmak isteyen yöneticiler, etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve işletilmesini sağlamak zorundadır.

Vatansver (1994) “İKY Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi” adlı araştırmasında çok şubeli özel bir bankanın 122 çalışanına konuya yönelik bir tutum ölçeği ve Porter ve Smith’in 1970 yılında geliştirdikleri örgüte bağlılık ölçeğini uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda İKY uygulamalarına yönelik tutumları yüksek olan kişilerin örgüte bağlılık değerleri de yüksek çıkmıştır. Vatansver’e göre örgüte bağlılığın iş verimini yükselten tutumlardan biri olması etkin İKY’nin önemini vurgulamaktadır. İKY’nin “örgütün hedeflerine ulaşmasına, çalışanların üretken katılımıyla katkıda bulunma” temel amacına, ancak kendini çalıştığı işyerinin bir üyesi olarak gören, işyerinin değer ve kurallarını kendisinininkilere uygun bulan, işe yönelik olumlu tutumları olan ve verimli çalışan kişilerle ulaşılabilir.

Haznedar (2006), çalışmasında İKY uygulamalarından nitelikli personel seçme, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performans değerlendirme ve performansla ilgili ücretlendirmenin; nitel ve nicel firma performansına etkilerini araştırmıştır. Bu uygulamaların firma sonuçlarına hem tek tek, hem de toplu halde etkileri analiz edilmiştir. Araştırma, Türkiye’deki ilk 500 sanayi kuruluşu arasında gerçekleştirilmiştir. Bu kuruluşlar içinde yer alan 324 firmaya anket gönderilmiş, 79 adet firma çalışmada yer almıştır. 283 çalışandan cevap alınmıştır. Analizler sonucunda, nitel ve nicel firma performansı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip İKY uygulamasının “eğitim ve geliştirme” olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, İKY uygulamaları ile nitel ve nicel performans arasındaki ilişkide, kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

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

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

Dil (2005) “İKY’de Performans Değerlendirmenin İş Doymu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmada bir cam işletmesinde çalışan işçilere anket yapmış ve performans değerlendirme uygulaması ile iş doymu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ankette iş doymunu belirlemek için ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere 9 alt unsurun her birine yönelik 4’er sorudan 36 soru; performans değerlendirme uygulamasına yönelik tutumu belirlemek için de 12 soru sorulmuştur. Gündüz vardiyasında çalışan 170 işçinin 83’üne anket uygulanmış ve sonuçlar analiz edilmiştir. Ankete katılanların %96’sı erkektir. Yapılan regresyon analizi sonucunda performans değerlemenin iş doymunu etkilediği ve kısmen de olsa açıklama gücünün olduğu bulunmuştur.

Gül ve arkadaşlarına göre (2008) göre modern yönetim düşüncesi yöneticilere, çalışanların bağlılık, tatmin ve performans düzeylerini geliştirme sorumluluğu yüklemektedir. Yaptıkları çalışmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Tokat Devlet Hastanesinde görevli sağlık personelinde anket yöntemiyle elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Gürbüz (2011) tarafından İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 28 büyük ölçekli işletmenin İKY departmanlarında çalışan toplam 241 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda; stratejik İKY, temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olarak ele alınan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) etkilediği, ancak katılım-işgören ile iletişim değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

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

İpçioğlu ve Uysal tarafından 2011 yılında 10 ilaç firmasında çalışan 110 tıbbi satış mümessili üzerinde yapılan “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz” başlıklı

araştırma sonuçlarına göre İKY uygulamalarının ilaç firmalarının satış gücü elemanlarında kısmen duygusal bağlılık geliştirdiği anlaşılmaktadır.

Lok ve arkadaşları vd. 2007 yılında Sydney’deki çeşitli hastanelerde hemşireler üzerinde “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Örgütsel Alt Kültürlerin Ara Değişken Etkisi” konulu bir araştırma (değerlendirmeye alınan anket sayısı 258) yapmışlardır. Araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülü olduğu bir yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Farklı modellerle yapılan karşılaştırma neticesinde literatürün geneline uygun olarak iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu, örgüt içi lokal liderliklerin ve alt kültürlerin işgörenlerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını belirlediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

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

3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

3.1.Araştırmanın Hipotezleri

Literatürden anlaşıldığı üzere çalışanlarda İKY uygulamalarına yönelik pozitif bir algının olması çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu veya örgütsel bağlılığın diğer öncüllerle ilişkisinde ara değişken olabileceği yönünde bulgular mevcuttur.

Pek çok yazar, örgütsel bağlılığın öncüllerinin kısmen veya tam olarak iş tatmini üzerinden örgütsel bağlılığı etkilediği esasına dayanan bir model önermiş ve bu modelleri test eden araştırmalar yapmışlardır. Örneğin William ve Hazer (1986) tarafından tasarlanan modelde öncül değişkenlerin etkilerinin tamamıyla iş tatminine etkileri yoluyla olduğu varsayılmıştır. Price ve Mueller (1981) ise, iş tatmininin bu ara değişken etkilerinin kısmi olduğu, bazı öncüllerin örgütsel bağlılığa doğrudan anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna varmışlardır (Lok vd., 2007: 27).

O halde iş tatmininin çalışanların İKY uygulamalarına (10 adet uygulama) yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları (3 adet bağlılık türü) arasındaki muhtemel ilişkilere aracılık etmesi, diğer bir deyişle ara değişken etkisi göstermesi beklenmektedir. Aracı değişken veya ara değişken belirli bir bağımsız değişkenin yine belirli bir bağımlı değişkeni etkileyebilmesini sağlayan, üretken mekanizmaya sahip bir üçüncü değişken olarak tanımlanabilir (Hoyle ve Kenny, 1999: 195-222; MacKinnon vd., 2007: 593-614).

1 H_{1a} :İş tatmini çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

2H_{1b} :İş tatmini çalışanların insan kaynakları planlamasına yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

3H_{1c} :İş tatmini çalışanların insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

4H_{1d} :İş tatmini çalışanların personel seçme ve işe alma sürecine yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

5H_{1e} :İş tatmini çalışanların eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

6H_{1f} :İş tatmini çalışanların ödül-ceza ve performans değerlendirmeye yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

7H_{1g} :İş tatmini çalışanların işgören güçlendirmeye yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

8H_{1h} :İş tatmini çalışanların ücretlendirmeye yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

9H_{1i} :İş tatmini çalışanların iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

10H_{1i} :İş tatmini çalışanların staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları ile **duygusal** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

11H_{2a} :İş tatmini çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

12H_{2b} :İş tatmini çalışanların insan kaynakları planlamasına yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

13H_{2c} :İş tatmini çalışanların insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

14H_{2d} :İş tatmini çalışanların personel seçme ve işe alma sürecine yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

15H_{2c} :İş tatmini çalışanların eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

16H_{2f} :İş tatmini çalışanların ödül-ceza ve performans değerlendirmeye yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

17H_{2g} :İş tatmini çalışanların işgören güçlendirmeye yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

18H_{2h} :İş tatmini çalışanların ücretlendirmeye yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

19H_{2i} :İş tatmini çalışanların iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

20H_{2i} :İş tatmini çalışanların staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları ile **devam** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

21H_{3a} :İş tatmini çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

22H_{3b} :İş tatmini çalışanların insan kaynakları planlamasına yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

23H_{3c} :İş tatmini çalışanların insan kaynakları bilgi sistemine yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

24H_{3d} :İş tatmini çalışanların personel seçme ve işe alma sürecine yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

25H_{3c} :İş tatmini çalışanların eğitim, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

26H_{3f} :İş tatmini çalışanların ödül-ceza ve performans değerlendirmeye yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

27H_{3g} :İş tatmini çalışanların işgören güçlendirmeye yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

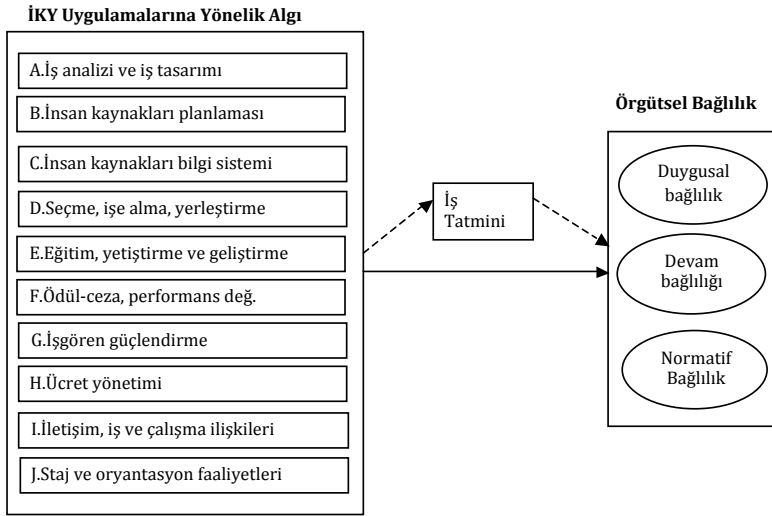
28H_{3h} :İş tatmini çalışanların ücretlendirmeye yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

29H_{3i} :İş tatmini çalışanların iletişim, iş ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

30H₃₁ :İş tatmini çalışanların staj ve oryantasyon faaliyetlerine yönelik algıları ile **normatif** bağlılıkları arasındaki ilişkide ara değişkendir.

3.2.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın **bağımsız değişkenleri** İKY uygulamalarına yönelik algı, statü, yaş, cinsiyet, eğitim durumu; **bağımlı değişkenleri** ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) düzeyleridir. Söz konusu değişkenleri içeren araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

4.YÖNTEM

4.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak Kocaeli ili Gebze Belediyesi çalışanları seçilmiştir. Belediyenin farklı birimlerinde çalışan personele toplam 523 adet anket dağıtılmış, bunlardan 417 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı %79,73'tür. 22 anket çok fazla eksik cevap bulunması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış, analizler 395 anket üzerinden yapılmıştır. Örneklemeye ilişkin anketlerden elde edilen bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1: Cinsiyete, Yaşa, Eğitim Durumuna ve Statüye Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	62	15,7	17,3	17,3
Erkek	296	74,9	82,7	100,0
Boş	37	9,4		
Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
25 altı	15	3,8	4,1	4,1
26-35	89	22,5	24,5	28,6
36-45	144	36,5	39,6	68,2
46 üstü	116	29,4	31,9	100,0
Boş	31	7,8		
Eğitim	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
İlköğretim	98	24,8	28,0	28,0
Lise	113	28,6	32,3	60,3
Üniversite	128	32,4	36,6	96,9
Lisansüstü	11	2,8	3,1	100,0
Boş	45	11,4		
Statü	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Çalışan	297	75,2	86,8	86,8
Yönetici	45	11,4	13,2	100,0
Boş	53	13,4		
Toplam	395	100,0		

4.2. Veri Analizi

Anketler Gebze Belediyesinin bazı birimlerine İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından kapalı zarf içerisinde gönderilmiş, bazı birimlerine ise biz-zat araştırmacı tarafından elden götürülmüştür. Toplanan anketlerden elde edilen veriler SPSS'e girilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İş tatmininin ara değişken etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen 4 aşamalı çoklu regresyon (Moderated Multiple Regression) analizi kullanılmıştır.

4.3.Ölçekler

İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Tutum Ölçeği: Vatansver (1994) tarafından geliştirilen ve Cronbah alfa güvenirlik katsayısı 0.795 olarak tespit edilen 17 maddelik “İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Tutum Ölçeği” esas alınarak 33 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Faktör analizi neticesinde bu maddelerden kendi faktörü üzerinde yüklemeye yapmayan 6 tanesi değerlendirme dışında bırakılmış ve 27 maddelik nihai ölçek güvenirliği 0,94 olarak bulunmuştur. Açıklanan toplam varyans %75 olmuştur.

Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeği: Meyer ve Allen’in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği (20 madde) ve Schwepker’in (2001) iş tatmini ölçeği (6 madde) ile birleştirilerek uygulanmıştır. Faktör analizi neticesinde duygusal bağlılığı ölçen 4, devam bağlılığını ölçen 5, normatif bağlılığı ölçen 4 ve iş tatminini ölçen 5 olmak üzere toplam 18 madde değerlendirmeye alınarak sonraki analizler yapılmıştır. Değerlendirmeye alınmayan maddelerin çoğu olumsuz tümce yapısındaki maddeler olmuştur. Açıklanan toplam varyans %56’dır.

5.BULGULAR

5.1.Faktör Yapısı ve Güvenirlikler

5.1.1.İKY Uygulamalarına Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Bulgular

İKY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeğinin kapsadığı değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin faktör yüklemeleri sırasıyla şu şekildedir:

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

Tablo 2: İKY Uyg. Yönelik Tutum Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İş yerindeki insan sayısı ve yetki dağılımının iş akışı, çalışanların nitelikleri ve hedefler ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.	,689									
İşlerin neler olduğu ve kimler tarafından yapılması gerektiği belirlidir.	,768									
Değişen zamana ve görev ihtiyaçlarına bağlı olarak iş analizleri güncellenmemektedir .	,609									
Çok işin olduğu yerde çok, az işin olduğu yerde az personel çalışmaktadır.		,834								
Önümüzdeki yıllarda hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte, ne kadar personel ihtiyacı olduğuna ilişkin planlamalar yapılmamaktadır .		,668								
Çalışanların gerekli bilgilerini içeren bir yazılım, program, bilgi sistemi mevcuttur.			,590							
Kurumumuzun insan kaynakları bilgi sistemi, yöneticilerin ve iş görenlerin ihtiyaçlarını yeterince karşılamaktadır.			,794							
İnsan kaynakları bilgi sistemimizden memnun değilim .			,760							
Olası adayların içinden seçilerek işe yeni başlayanların iş için en uygun kişiler olduklarını düşünüyorum.				,589						
Açık (boş) pozisyonlara ilişkin iş ilanları yeterince duyurulmamaktadır .				,692						
Mesleki ve kişisel gelişimimi sürdürebilmem için gerekli olan eğitim programları düzenlenmiyor					,838					
Kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme olanaklarından sahibim.					,438					
Başarılı personel adil bir şekilde maddi veya manevi ödüllendirilmektedir.						,718				
Çalışmayanlara, cezayı hak edenlere işlem yapılmamaktadır .						,532				
Ödül ve ceza uygulamaları örgütsel adalete inanmamı sağlıyor ve motivasyonumu artırıyor.						,775				
Uygulanan performans değerlendirme yönteminin objektif bir yöntem olmadığını düşünüyorum.						,653				

Yöneticilerim tarafından performansım değerlendirilirken amaca uygun bir değerlendirme yapıldığımı düşünüyorum.								,710		
Birimimdeki karar verme sürecinde benim görüşlerim alınmaz.								,739		
Çalışma arkadaşlarım ve amirlerimin, yeteneklerime güvendiklerini hissediyorum.								,737		
Maaşım ve diğer ek ücretler (ikramiye, prim vb.) zorunlu gereksinimlerimi sağlamam ve kişisel ilgi alanlarımı gerçekleştirmem için yeterli olmuyor.								,688		
Kurumumuzda eşit işe eşit ücret verilmektedir.								,854		
İnsan kaynakları yönetimi tarafından iş yerindeki sorunların nedenleri araştırılmaktadır.								,638		
İnsan kaynakları yönetimi işten ya da özel yaşantımdan kaynaklanıp “işe yansıyan” sorunlarının çözülmesi için olanak sağlıyor.								,681		
İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki değişiklik ve gelişmelerden toplantılar, duyurular aracılığıyla bilgileniyorum.								,678		
İşe yeni başlayan elemanlar kısa bir süre sonra işi yürütebilecek düzeye geliyorlar.								,719		
Stajyerlerin staj süreleri etkin bir şekilde değerlendirilememektedir.								,711		
İşe yeni başlayanlar ve tayin yoluyla gelenlere kurumumuz tanıtılmakta, oryantasyon eğitimi verilmektedir.								,706		

Açıklanan toplam varyans %75'tir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi İKY Uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeği beklentiye uygun olarak 10 faktöre ayrılmıştır. Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görebilmek için faktörler arası karşılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Kendi faktörü üzerinde yükleme yapmayan maddeler ölçekten çıkarılarak ve ödül-ceza ile performans değerlendirme maddeleri (F maddeleri) tek faktörde birleştirilerek faktör analizine yukarıdaki son şekli verilmiş ve müteakip analizler buna göre yapılmıştır.

5.1.2.Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Alt Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılığın “ Duygusal Bağlılık (DUB), Devam Bağlılığı (DEB) ve Normatif Bağlılık (NOB)” olmak üzere 3’e ayrıldığı önceki bölümlerde belirtilmişti.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Alt Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Şu an bu kurumda kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	,746			
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,673			
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de varolan alternatiflerin azlığıdır.	,717			
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda, neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum .	,678			
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.		,695		
Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.		,753		
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum .		,780		
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum .		,751		
Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.		,589		
Benim avantajıma olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor .			,724	
Kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.			,684	
Bu kurum benim sadakatimi hakediyor.			,621	
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.			,566	
İşim tatmin edicidir.				,502
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.				,520
Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.				,858
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.				,846
Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.				,530

1.Duygusal bağlılık, 2.Devam bağlılığı, 3.Normatif bağlılık, 4.İş tatmini. Açıklanan toplam varyans %57’dir.

Bu ölçek için de İKY uygulamalarına yönelik tutum alt ölçeğinde yapıldığı gibi faktör analizi işlemi uygulanmıştır. Tablo 3’te görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ve iş tatmini (İŞT) alt ölçeği beklentiye uygun olarak 4 faktöre ayrılmıştır.

5.2.Korelasyon Analizi ve Ortalamalara Yönelik Bulgular

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından Tablo 4’te verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkarak Tablo 4’te ($P < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen tüm sonuçların doğrudan veya dolaylı bir ilişkiye işaret ettikleri söylenebilir. Çalışma kapsamında uygulanmış olan toplam 14 değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4’teki bulgulardan işgören güçlendirmeye yönelik algı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir korelasyon olmadığı, diğer tüm değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Karar verme sürecinde görüşleri alınan, arkadaşları ve amirlerinin yeteneklerine güvendiklerini hisseden, güçlendirme algısı yüksek işgörenlerin tercih edilmeyen bir bağlılık türü olan devam bağlılığı (maddi zorunluluk nedeniyle örgüte bağlılık) düzeylerinin yüksek çıkmaması beklenen bir durumdur ve Jha’nın 2011 yılında yaptığı araştırmasında test edilen hipotezlerden biridir (Jha, 2011: 59). Demircan da 2003 yılında yaptığı çalışmasında güçlendirme algılarından “seçim” alt boyutunun devam bağlılığı üzerinde negatif etkisi olduğunu bulmuştur (Demircan, 2003: 91). Bu konu regresyon analizleri sonuçları çerçevesinde “Sonuç ve Tartışma” bölümünde tartışılmıştır.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

S. Nu	Değişken	Ort.	S.S.	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Duyusal Bağlılık	4,08	,80	0,75													
2	Devam Bağlılığı	3,70	,93	0,80	,330												
3	Normatif Bağlılık	3,73	,87	0,69	,478	,433											
4	İş Tatmini	4,09	,78	0,77	,462	,307	,396										
5	İş Analizi ve Tasarımı	3,61	,93	0,79	,478	,276	,379	,561									

6	İK Planlama	3,33	,99	*	,344	,240	,339	,425	,560								
7	İK Bilgi Sistemi	3,45	1,03	0,85	,380	,180	,359	,513	,575	,513							
8	Seçme ve İşe Alma	3,07	,98	0,62	,351	,172	,277	,367	,469	,485	,569						
9	Eğitim, Yetiştirme	3,43	1,07	0,59	,297	,163	,278	,433	,527	,410	,498	,432					
10	Ödül/ Ceza, Pers. Değ.	3,07	,99	0,86	,364	,183	,302	,391	,571	,466	,568	,574	,540				
11	Personel Güçlendirme	3,56	1,09	0,67	,315	,062	,246	,473	,417	,369	,541	,380	,471	,420			
12	Ücret Yönetimi	3,57	1,05	0,73	,410	,244	,364	,450	,472	,397	,504	,338	,390	,396	,497		
13	İletişim, İş İlişkileri	3,03	1,05	0,83	,310	,161	,296	,388	,475	,375	,586	,510	,483	,630	,492	,430	
14	Staj ve Oryantasyon	3,21	,99	0,78	,278	,195	,278	,351	,479	,363	,466	,443	,437	,516	,456	,457	,651

Personel Güçlendirme ile Devam Bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir. Diğer tüm korelasyon katsayıları %1 düzeyinde anlamlıdır. * Değişken iki soruyla ölçüldüğü için Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır.

Tablo 1'e bakıldığında çalışanların %28'inin ilköğretim, % 32,3'ünün lise (ortaöğretim) mezunu olduğu anlaşılmaktadır (toplam %60,3). Devam bağlılığı ile güçlendirme dışındaki diğer değişkenler arasında düşük olmakla birlikte anlamlı korelasyon olması örneklemin bu demografik özelliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira duygusal bağlılığı yüksek personelden nitelikli iş gücünün devam bağlılığı düşükken yükseköğretim mezunu olmayan nispeten daha az vasıflı iş gücünün devam bağlılığının yüksek olması literatüre uygundur.

Bağımsız grup t-testleri ve varyans analizleri sonucunda;

Personelin yöneticilere göre devam bağlılığının daha yüksek ($P<,01$),

Erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılığının daha yüksek ($P<,01$),

İlköğretim mezunlarının ortaöğretim ve yükseköğretim mezunlarına göre hem iş tatmininin hem duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yüksek ($P<,05$).

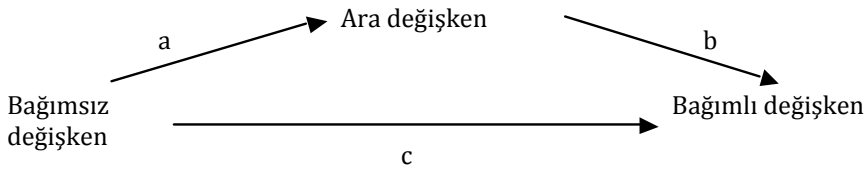
Yükseköğretim mezunlarının ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarına göre devam bağlılığının daha düşük ($P<,05$) olduğu bulunmuştur.

Ayrıca örgütsel bağlılık tek bir puan olarak hesaplandığında öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü ortaya çıkmıştır ($P<,05$).

5.3. Regresyon Analizi ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

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

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



Şekil 2. Ara Değişken İçeren Araştırma Modelinin Gösterimi (Baron ve Kenny, 1986, s.1176; Akt. Demircan, 2003, s:84).

Ara değişken içeren bir model en basit anlamda yukarıdaki gibi ifade edilir ve bir ara değişkenin varlığı da şu koşullarda sağlanır.

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

Bu durumda en güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenin önceden var olan etkisinin (“c” okunun) tamamen ortadan kalkmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda “tam ara değişken” terimi kullanılır. Eğer “c” oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalır, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da “kısmi ara değişken” terimi kullanılır (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

Baron ve Kenny (1986)'ye göre sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisini azaltan ara değişkenin varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur.

Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)'ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bu analizler şu basamaklarda gerçekleştirilir:

1.Bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (a).

2.Ara değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (b).

3.Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (c).

4.Ara değişkeni bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra, eğer 3. aşamada var olan etkiler, 4. aşamada ortadan kalkıyorsa; diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ara değişkenler de modele bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalıyor veya ortadan kalkıyorsa, kısmi veya tam ara değişken etkilerinden söz edilebilir (Demircan, 2003, s:85).

Analizlerin 1. aşamasına yönelik olarak gerçekleştirilen ve Tablo 5'te gösterilen regresyon analizleri sonucunda (Modelin anlamlılık düzeyi $P < 0,01$ 'dir.) "1.İş Analizi ve Tasarımı, 3.İK Bilgi Sistemi, 7.Personel Güçlendirme ve 8.Ücret Yönetimi" uygulamalarına yönelik algının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre iş tatmininin "2.İK Planlaması, 4.Seçme ve İşe Alma, 5.Eğitim, Yetiştirme 6.Ödül/Ceza ve Performans Değerlendirme, 9.İletişim, İş ve Çalışma İlişkileri ve 10.Staj ve Oryantasyon" uygulamalarına yönelik algı ile "1.Duygusal Bağlılık, 2.Devam Bağlılığı ve 3.Normatif Bağlılık" arasındaki olası ilişkilerde ara değişken etkisine sahip olması düşünülemez. Bu durumda $H_2, H_4, H_5, H_6, H_9, H_{10}, H_{12}, H_{14}, H_{15}, H_{16}, H_{19}, H_{20}, H_{22}, H_{24}, H_{25}, H_{26}, H_{19}$ ve H_{30} hipotezleri model 1 gereğince reddedilmektedir. Bu hipotezlerin reddedilmesi, söz konusu 6 bağımsız değişkendeki değişimin ara değişken (iş tatmini) de değişime neden olmamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5: Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişken Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	İş Tatmini (Model 1)		
	Beta	t	Anlamlılık (Sig.)
1.İş Analizi, Tasarımı	,312	5,561	,000*
2.İK Planlama	,063	1,238	,216
3.İK Bilgi Sistemi	,143	2,414	,008*
4.Seçme ve İşe Alma	,010	,192	,848
5.Eğitim, Yetiştirme	,079	1,548	,123
6.Ödül/Ceza, Pers.Değ.	-,054	-,929	,353
7.Personel Güçlendirme	,179	3,519	,000*
8.Ücret Yönetimi	,118	2,390	,008*
9.İletişim, İş İlişkileri	,011	,189	,850
10.Staj ve Oryantasyon	-,042	-,772	,441
R ²	0,420		
F	27.763		
Sig.	.000		

*P<0.01

Analizlerin 2. aşamasına yönelik olarak, çalışmanın ara değişkeni iş tatmini ile bağımlı değişkenleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir. Bu ilişkilere ilişkin korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmişti. Sırasıyla 0,462, 0,307 ve 0,396 olarak bulunmuş ve P<0,01 düzeyinde anlamlı olan bu korelasyon değerlerinden dolayı iş tatmininin duygusal bağlılık (Model 2), devam bağlılığı (Model 3) ve normatif bağlılık (Model 4) ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre mevcut hipotezler geçerliliklerini korumaya devam etmektedir (bkz. Tablo 6).

Tablo 6: Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Duygusal Bağlılık (Mod.2)			Devam Bağlılığı (Mod.3)			Normatif Bağlılık (Mod.4)		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
1.İş Analizi, Tasarımı	,302	4,856	,000*	,166	2,405	,017	,145	2,221	,027**
2.İK Planlama	,024	,434	,665	,111	1,779	,076	,112	1,909	,057
3.İK Bilgi Sistemi	,013	,205	,838	-,016	-,216	,829	,096	1,382	,168
4.Seçme ve İşe Alma	,111	1,911	,057	,023	,354	,724	,015	,251	,802
5.Eğitim, Yetiştirme	-,034	-,607	,544	,015	,242	,809	,021	,347	,729
6.Ödül/Ceza Pers. Değ.	,056	,859	,391	-,009	-,128	,899	,004	,063	,950
7.Personel Güçlendirme	,047	,833	,405	-,169	-2,692	,007*	-,043	-,731	,465

8.Ücret Yönetimi	,210	3,825	,000*	,171	2,807	,005*	,186	3,216	,001*
9.İletişim, İş İlişkileri	,003	,046	,963	,001	,013	,990	,042	,596	,551
10.Staj ve Oryantasyon	-,064	-1,061	,289	,068	1,015	,311	,012	,190	,850
R ²	,290			,119			,212		
F	15.714			5.198			10.307		
Sig.	.000			.000			.000		

*P<0.01

Bu bulgulara göre bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerden 7 tanesi anlamlıdır. Yukarıdaki ilk iki analiz aşamasında reddedilmeyen 12 adet hipotezden H₃, H₇, H₁₃, H₂₃, ve H₂₇ “bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması” nedeniyle model 5, 6 ve 7 gereğince reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile bu hipotezler bağımsız değişkenlerindeki değişimin bağımlı değişkenlerinde değişime neden olmamasından dolayı reddedilmektedir.

İlk üç aşama genel olarak değerlendirildiğinde, H₁, H₈, H₁₁, H₁₇, H₁₈, H₂₁ ve H₂₈ hipotezleri geçerliliklerini hala korumaktadır. **Analizlerin 4. aşaması** kapsamında iş tatmini değişkeninin bağımsız bir değişken olarak analize dâhil edilmesinden sonra (bkz. Tablo 7);

Tablo 7: İş Tatminin Ara Değişken Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

	Duygusal Bağlılık (Mod.5)			Devam Bağlılığı (Mod.6)			Normatif Bağlılık (Mod.7)		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
1.İş Analizi, Tasarımı	,302	4,856	,000*	,166	2,405	,008*	,145	2,221	,014**
7.Personel Güçlendirme	,047	,833	,405	-,169	-2,692	,007*	-,043	-,731	,465
8.Ücret Yönetimi	,210	3,825	,000*	,171	2,807	,005*	,186	3,216	,001*
	Duygusal Bağlılık (Mod.8)			Devam Bağlılığı (Mod.9)			Normatif Bağlılık (Mod.10)		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
1.İş Analizi, Tasarımı	,230	3,635	,000*	,090	1,273	<u>,204</u>	,082	1,224	<u>,222</u>
7.Personel Güçlendirme	,006	,103	,918	-,213	-3,403	,001*	-,080	-1,340	,181
8.Ücret Yönetimi	,182	3,374	,001*	,142	2,358	,019**	,162	2,820	,005*
İş Tatmini	,230	4,153	,000*	,245	3,974	,000*	,202	3,451	,001*

Not: Diğer değişkenlere ilişkin satırlar silinerek tablo sadeleştirilmiştir.

* $P < 0.01$

** $P < 0.05$

a) Model 5 ile model 8 karşılaştırıldığında;

İş analizi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi değişmemiş ($p < 0,001$) olmakla birlikte Beta değerinin %24 azaldığı, dolayısıyla iş tatminin “çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide” KISMİ (H_1 kabul).

b) Model 6 ile model 9 karşılaştırıldığında;

1. İş analizi ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin ($p < 0,05$) ortadan kalktığı ($p > 0,05$), dolayısıyla iş tatminin “çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile devam bağlılığı” ilişkisinde TAM (H_{11} kabul);

2. Güçlendirme ile devam bağlılığı arasındaki ters ilişkinin anlamlılık düzeyinin değiştiği ($p < 0,05$ iken $p < 0,01$ olmuştur.) ve Beta değerinin %40 arttığı, dolayısıyla iş tatminin “çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algıları ile devam bağlılığı” ilişkisinde KISMİ (H_{17} kabul).

c) Model 7 ile model 10 karşılaştırıldığında;

İş analizi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin ($p < 0,05$) ortadan kalktığı ($p > 0,05$), dolayısıyla iş tatminin “çalışanların iş analizi ve iş tasarımına yönelik algıları ile normatif bağlılık” ilişkisinde TAM (H_{21} kabul).

6.SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye’de 1983-2008 yılları arasındaki 25 yıllık dönemde İKY konusunda 1953 (%88,1) adedi yüksek lisans 263 (%11,9) adedi doktora olmak üzere toplam 2216 adet lisansüstü araştırma tezi hazırlanmıştır. Ancak bunlardan yalnızca 39 (%1,8) adedinin belediyeler alanına yönelik olduğu tespit edilmiştir (Benligiray, 2009: 176). Tarafımızdan yapılan literatür taramasında da bu bulguya paralel olarak “İKY uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkisi” konusunun daha çok özel sektörde incelendiği, kamuda yapılan araştırmalar arasında ise belediyelerde İKY ile ilgili olanların son derece az olduğu görülmüştür.

Oysa Türkiye’de belediye sınırları içinde yaşayan halkın genel nüfusa oranı 1965 yılında %34,42 iken, her yıl artarak 2012 yılında %77,3’e çıkmıştır (tuik.gov.tr, 2013). Dünya’da ve Türkiye’de birer yerel yönetim örgütü olan belediyelerin sunduğu hizmetler de giderek değişmekte ve artmaktadır. Son yıllarda

demokratikleşme, yerelleşme, halkın yönetime ve denetime katılması gibi konular ön plana çıkmıştır. Belediyeler demokratikleşmenin ve halkın yönetime katılımının en iyi şekilde sağlanabileceği örgütlerdir. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri çalıştırdığı insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Bu nedenle belediyelerde insan kaynakları yönetimi stratejik bir önem kazanmıştır (Torba, 2000: özet).

Bu araştırmayla 2013 yılı itibarıyla 300 binin üzerinde nüfusu, 500’den fazla personeli olan Gebze Belediyesi çalışanlarının belediyenin **İKY uygulamalarına** yönelik algılarının **iş tatminleri** ve **örgütsel bağlılıkları** üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmış, çoklu regresyon analizleri kullanılarak iş tatminin İKY uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ara değişken rolü irdelenmiştir.

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

Budak (1999)’a göre ise eğitim düzeyinin yükselmesi çalışanın dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca birden fazla işle ve personelle ilgilenmek durumunda kalma, çalışana dinlendirerek monotonluktan kurtarmaktadır. Sonuçta öğrenim düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu da çalışanların işi benimsemelerine yardım etmekte, böylelikle iş doyumunu artırıcı etki yapmaktadır (Dil, 2005: 66).

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

“Eğitim durumları bakımından ilköğretim mezunlarının iş tatmini düzeyleri lise ve üniversite mezunlarınınkinden yüksektir” şeklindeki araştırma bulgumuz

Çarıkçı'nın bulgusuyla benzerdir. Her iki araştırmanın örnekleminin (süpermarket çalışanları ve belediye çalışanları) eğitim düzeyi bakımından genel yapısı ile Oshagbemi'ninkinden (üniversite öğretim elemanları) farklı oluşu farklı sonuçların çıkmasına neden olmuş görünmektedir. Eğitim durumunun iş tatminine etkisi başka değişkenlerin bu ilişkiye etkisine oldukça açık olduğundan literatürde ikisi arasında ilişki bulunamadığına dair araştırma sonuçları da vardır.

Bir kurumun çalışanlarından daha yükseköğrenim görmüş olanlar ilköğretim mezunu olanlardan daha düşük iş tatmini yaşıyorsa bu o kurumun insan kaynakları yönetimiyle ilgili çözmesi gereken bir problemdir. Zira insanlar daha nitelikli koşullarda çalışmak, daha çok para kazanmak, daha fazla itibar görmek gibi nedenlerle öğrenim düzeylerini yükseltmeye çaba gösterirler.

Değişkenler arası korelasyon değerlerine ilişkin bulgular belediyelerde İKY uygulamalarının personel tarafından olumlu algılanmasının, diğer bir deyişle bu uygulamaların idarece önemsenmesinin; adil, tutarlı ve bilimsel kriterlere göre yapılmasının personelin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırdığını göstermektedir. Regresyon analizinde bu uygulamalardan iş analizi ve tasarımı, İK bilgi sistemi, ücret yönetimi ve personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

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

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

Günümüz örgütlerinde, yönetim bilgi sistemlerinin önemli bir alt sistemini de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS – Human Resources Information Systems) oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, çalışanlar ve işlere ilişkin bilgilerin

toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, ileride personele ilişkin kararlar almak üzere veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızla akışını sağlarken bunların geçerliliğini ve güvenilirliğini garanti edecek iletişim kanalları kurmak da performans değerlendirme sistemi için hayati önem taşır (Kalenderoğlu, 2007: 50). Söz konusu veri tabanı personelin özel günlerinin hatırlanarak kutlanmasında, görevlerin ehil kişilere verilmesinde, görev dağılımında adaletin sağlanmasında kullanılabilir. Aynı zamanda bazı arayüzlerini bizzat personelin kullanması, kendisine ait fotoğraflı bilgi sayfasının olması ve bu bilgileri güncelleyebilmesi, bir takım talep ve görüşlerini bu kanaldan yapabilmesi iş tatminine etki etmektedir. Bu nedenle **kurumların insan kaynakları bilgi sistemlerini en iyi seviyeye getirmeleri iş müşteri memnuniyetini artıracak, bu da sunulan hizmetin veya yapılan işin kalitesinin artmasına sebep olarak kuruma rekabet avantajı sağlayacaktır.**

İş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olan bir diğer İKY uygulaması ise personel güçlendirme olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme, biçimsel, örgütsel uygulamalar ile biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla, bireyleri “*güçsüzlüğe*” götüren şartların ortadan kaldırılması ve çalışanın kendine yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Erdogmus, 1999: 341). Conger ve Kanungo (1988)’ya göre güçlendirme “etkin bilgi sağlamayı engelleyen örgüt faaliyetleri ve biçimsel olmayan tekniklerin uzaklaştırılması suretiyle *işgörenlerin yetkinliklerini arttırma* süreci”dir. Chisholm ve Vanisna (1993) güçlendirmeyi “*çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi* yoluyla motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını arttırmayı amaçlayan bir süreç” olarak ele almışlardır. (Demircan, 2003: 20).

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

Araştırmanın literatüre uygun bir diğer sonucu da maaşların ekonomik koşullara ve sektörün genel durumuna göre planlanmasının, eşit işe eşit ücret verilmesinin ve maaş, ikramiye, prim gibi gelirlerin çalışanların zorunlu ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olmasının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı şeklindedir.

Regresyon analizine ilişkin sonuçların en dikkat çekici olanı iş analizi ve tasarımına yönelik algının devam bağlılığına ve normatif bağlılığa etkisinin tamamen iş tatmini üzerinden oluşudur. Bu yeni bir bulgudur. **İş tatmininin söz konusu olmadığı durumlarda, iş analizi ve tasarımının iyi olması devam bağlılığını ve normatif bağlılığı hiç artırmamaktadır.**

Bir diğer önemli bulgu da “güçlendirme uygulamasına yönelik algı” arttıkça devam bağlılığının düştüğü şeklindedir. Literatürde bu konuda farklı örneklem profillerine ilişkin farklı bulgular mevcuttur. Örneğin Demircan (2003) devam bağlılığı üzerinde güçlendirme algılarından “anlam” ve “yetenek”in pozitif, “seçim”in ise negatif yönde etkili olduğunu ve “etki” boyutuna ilişkin anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiş olmasına karşın; Jha (2011) iki kavramın da anlamları ve doğaları gereği negatif anlamlı ilişki içinde olmaları gerektiği ve güçlendirme arttıkça devam bağlılığının düşeceği şeklindeki hipotezini destekler bulgulara ulaşamamış, güçlendirme algılarından yukarıda bahsedilen dördünün de devam bağlılığı ile anlamlı ilişki içinde olmadıkları sonucuna varmıştır. Çalışmamızda ulaştığımız sonuç Jha’nın hipotezini doğrulamış, ayrıca iş tatmininin bu negatif ilişkiyi daha da belirginleştirdiğinin tespiti yeni bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Yani **çalışanları bir yandan psikolojik olarak güçlendirirken bir yandan da iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlamak “mecburiyetten örgüte bağlı olma” durumunu tamamen ortadan kaldırmaktadır.**

Bu sonuçlardan hareketle özelde belediye, genelde tüm kamu yöneticilerine İKY ile ilgili şunlar önerilmektedir:

1. “Öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü” tespitinden hareketle özellikle yüksek öğrenim görmüş çalışanlar için iş genişletme (yatay iş yüklemesi), iş değiştirme (rotasyon), iş zenginleştirme (dikey iş yüklemesi) özerk iş takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri işe koşulmalıdır.
2. İş analizleri iyi yapılmalı; görev tanımları net, neyi hangi kadroda çalışan personelin yapacağı belirgin olmalıdır. Ancak monotonluğu önlemek ve iş tatminini sağlamak adına hızla değişen çevreye, zamana ve teknolojiye uygun olarak işler farklı işgörenlerce farklı yöntemlerle yaptırılmaya çalışılmalıdır. Bu maksatla personel ve yönetici görüşleri de alınarak birim içi veya birimler arası personel ve iş değişiklikleri yapmak faydalı olacaktır.

3. İnsan kaynakları bilgi sistemleri en iyi seviyeye getirilmelidir. Bu sayede iç müşteri memnuniyeti artacak, bu da sunulan hizmetin veya yapılan işin kalitesinin artmasına sebep olacaktır.
4. Örgütsel bağlılığı artırmak için İKY uygulamalarından iş analizi ve tasarımına, personeli psikolojik olarak güçlendirmeye ve ücretlerin mümkün olduğunca adil olmasına özen gösterilmelidir.
5. Son olarak 4. maddede belirtilen İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı sağlamasında iş tatmininin KISMEN veya TAM olarak anahtar fonksiyonunun olduğu unutulmamalı; haftada yaklaşık 40-45 saatini işinin başında geçiren kamu çalışanlarının bu süre zarfında iş tatmini duygusu yaşamaları sağlanmalıdır. Bu konuda her yıl anketler yapılarak problem sahaları (Herhangi bir konu veya herhangi bir alt birim/şube/daire vb. dikkat çekebilir.) belirlenmeli ve bu problemlerin çözülmesi için çaba sarf edilmeli, tekrarlanması için önlem alınmalıdır.

Son yıllarda İKY uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında yapılan araştırma sayısı hızla artmakta, örneklem gruplarına bağlı olarak farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çeşitli kamu kurumlarında (silahlı kuvvetler, polis teşkilatı, sivil kamu kurum ve kuruluşları) yapılacak araştırmalar literatüre ciddi katkı sağlayacaktır. Gelecekteki araştırmalarda bu araştırmadaki İKY uygulamalarında çıkarma ve eklemeler yapılabilir; işgören güçlendirmeye yönelik algı anlam, yetenek, seçim ve etki alt boyutlarıyla yoklanabilir ve literatüre göre çeşitli değişkenlerle örgütsel bağlılık türleri arasında tespit edilmiş olan anlamlı ilişkiler üzerinde düzenleyici/ılımlaştırıcı etkiler irdelenebilir. Meyer ve Allen (1997)'a göre çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörler yalnızca İKY uygulamalarından ibaret değildir (Zaitouni vd. 2011: 109)

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

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

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

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

KAYNAKÇA

- Akıncı, Atilla (2000), *Dev Bir Araştırma* 03.09.2000 tarihli Milliyet Gazetesi, İş Yaşamı, s. 14.
- Aktaş, Ramazan - Aktaş Aliye (1991), “Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerinde Etkisi”, *Verimlilik Dergisi*, No:2, s. 73-108.
- Aldemir, Ceyhan - Ataol, Alpay - Budak, Gönül (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi 4.b., Barış Yayınları, İzmir’den aktaran Aygül Arslan, Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2005, s. 36.
- Bakan, İsmail - Büyükbeşe, Tuba (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi* (7) s. 1-30.
- Baron, Reuben - Kenny, David A. (1986), “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51’den aktaran Nigar Demircan, Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze 2003, s. 85.
- Başaran, İbrahim E. (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara.
- Bayrak Kök, Sabahat (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s. 291-317.
- Benligiray, Serap (2009), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Türkiye’de Yönetim- Örgüt Alanının Gelişimi Özel Sayısı, C: 4, S: 2, s. 167-197.
- Biber, Levent (2006), İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze.
- Bingöl, Dursun (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul’dan aktaran Berrin Haznedar, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze 2006, s. 13.
- Brown, Steven P. - Peterson, Robert A. (1994), The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 2’den aktaran Sait Gürbüz ve Mustafa Bekmezci, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin

- İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul 2012, s. 193.
- Chang, Wang-Jing - Huang, Tung C. (2005), "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance", International Journal of Manpower, Vol.26, No.5'ten aktaran Levent Biber, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze 2006, s. 13.
- Çakır, Özlem (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara'dan aktaran Berrin Haznedar, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze 2006, s. 58.
- Çankçı, İlker H. (2000), "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler - Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.5, S.2, s. 155-168.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. - Günsel, Ayşe (2011), Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, No 1, s. 33-43.
- Çelik, Seda (1999), İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkanat, Canan (2000), Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Demircan, Nigar (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Deniz, Yasemin (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dil, Meltem (2005), İKY'nde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Durna, Ufuk - Eren Veysel (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), İstanbul'dan aktaran Yeliz Karasu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı

- ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009, s. 45.
- Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erdoğan, Nihat (1999), “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayınları, No: 296, Ankara 1999, s. 333-344.
- Ergenç, Alev (1981), “İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”, *Yönetim Psikolojisi II*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, Sait (2008). “The Effects of Job Satisfaction and Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior”. *TODAİE’s Review of Public Administration*, 41 (4) s. 57-89.
- Gürbüz, Sait (2011), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (20) s. 397-418.
- Gürbüz, Sait - Bekmezci, Mustafa (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41, 2, s. 191.
- Gül, Hasan - Oktay, Ercan - Gökçe, Hakan (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı 15, Ekim, s. 1-11.
- Hoyle, Rick H., Kenny, David A. (1999), “Statistical Power and Tests of Mediation”, In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Newbury Park: Sage’den aktaran Yunus Dursun - Elif Kocagöz, Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:35, Kayseri 2010, s. 1-17.
- Işıkhani, Vedat (1996), “Toplumsal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 1, s. 117-130.
- İpçioğlu, İsa - Uysal, Gürhan (2009), “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz”, *İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), s. 131-148.
- Newstorm, John .W. - Davis, Keith. (1993), *Organizational Behaviour, Human Behaviour At Work* (Ninth Edition), New York, McGraw Hill’den aktaran Haydar İrbani, Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Tatmini

- ve Örgütsel Bağlılıkları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2004, s. 26.
- Jha, Sumi (2011), Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative and Continuance Commitment: A Study in Indian IT Industry, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 3 Iss: 4, pp.263 - 282.
- Judd, Charles M. - Kenny, David A.(1981), Estimating the Effects of Social Interventions. New York: Cambridge University Pres.
- Kalenderoğlu, Fatma N. (2007), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kitapçı, Hakan - Sezen, Bülent - Memiş, Murat (2002), “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.16, No:5-6, s.215-232.
- Lok, Peter - Wang, Paul Z. - Westwood, Bob - Crawford, John (2007), Antecedents Of Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Mediating Role of Organizational Subculture. The University of Sydney, Institute of Transport and Logistics Studies.
- Mackinnon, David P. - Fairchild, Amanda J. - Fritz, Matthew S. (2007), “Mediation Analysis”, *Annual Review of Psychology*, 58’den aktaran Yunus Dursun - Elif Kocagöz, Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:35, Kayseri 2010, s. 1-17.
- Meyer, John P. - Allen, Natalie J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, 1, 1991, s.64-98.
- Meyer, John P. - Stanley, David J. - Herscovitch, Lynne - Topolnytsky, Laryssa (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. University of Western Ontario, *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.
- Mondy, R. Wayne - Noe, Robert M., (2005), Human Resource Management, 9. Baskı, Pearson Prentice Hall by Pearson Education Inc., New Jersey, ABD’den aktaran Berrin Haznedar, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze 2006, s. 16.

- Oshagbemi, Titus (2003), "Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence From UK Universities", *International Journal of Social Economics*, 30 (12), s.1210-1232.
- Paauwe, Jaap - Boselie, Paul (2005), "HRM and Performance: What Next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4'ten aktaran Berrin Haznedar, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze 2006, s. 15.
- Schwepker, Charles H. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce," *Journal of Business Research* (54), s. 39-52.
- Shahnawaz, Mohammad G. - Juyal, Rakesh C. (2006), "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations", *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), s.171-178.
- Tok, Türkay N. (2004), İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Torba, Mahmut (2000), Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Vatansever, Çiğdem (1994), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- (http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=GostergeListe&alt_id=39 19.05.2013)
- Yıldırım, Murat E. (2003), Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zaitouni, Michel - Sawalha, Nabael N. - Sharif Adil E. (2011), "The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait", *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 6; June 2011, s. 108-123.