

## YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### A STUDY ON THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Sevgi ELMAS ATAY\*, Merve GERÇEK\*\*, Cavide UYARGİL\*\*\*

\* Arş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, sevgielmas@istanbul.edu.tr

\*\* Arş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, mrvgercek@gmail.com

\*\*\* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, cuyargil@istanbul.edu.tr

#### ÖZ

Örgüt performansını çalışanların performansı aracılığıyla arttırmayı amaçlayan bir dizi yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) olarak adlandırılmaktadır. Özellikle örgütsel finansal performans üzerinde etkili olması nedeniyle YPİS, gün geçtikçe önemi artan bir konu olmaktadır. Örgüte bağlılık, nitelikli işgücünün örgütte tutulması bakımından işletmelerin göz ardı etmemesi gereken bir kavramdır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, YPİS'nin örgüte bağlılık üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 155 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucu, çalışanların kurumlarındaki YPİS'ye ilişkin algılarının kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme ve performans dayalı ücret boyutlarında örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Örgüte Bağlılık, Kapsamlı İşe Alım, Eğitim-Geliştirme, Performansa Dayalı Ücret

**Jel Kodları:** M12, M19

#### ABSTRACT

A number of innovative human resource management practices aimed at increasing organizational performance through employee performance are called high performance work systems (HPWS). HPWS is an increasingly important issue, especially since it has an impact on organizational financial performance. Organizational commitment is a concept for businesses considering the retention of qualified workforce. In this respect, the purpose of this research is to determine whether HPWS has an effect on organizational commitment. The sample of this study consists of 155 white-collar workers. Correlation and simple linear regression analyzes were used to reveal the relationships between the study variables. As a result, it has been determined that the employee perceptions related to HPWS' selection of recruitment, training-performance and performance-based wage dimensions statistically meaningful and positively effect on organizational commitment.

**Keywords:** High Performance Work Systems, Organizational Commitment, Selective Recruitment, Training-Development, Performance Based Pay

**Jel Codes:** M12, M19

<sup>1</sup> Bu çalışmanın bir kısmı 1. Örgütsel Davranış Kongresi'nde "Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı bildiri olarak sunulmuştur.

## 1.GİRİŞ

Personel yönetimi anlayışı 1990'lı yıllardan itibaren yerini İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışına bırakmıştır. 2000'li yıllarda ise İKY'nin stratejik boyutu tartışma konusu olmuş, işletmelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde İKY'nin rolüne olan ilgi artmıştır. İKY uygulamalarının temel amaçlarından birisi çalışanların beceri, tutum ve davranışlarını şekillendirme yoluyla örgütsel performansın artırılmasıdır (Arthur, 1994). İşletmelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde İKY politika, prosedür ve ilkelerinin nasıl etkili olduğunun incelenmesi, İKY ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin doğasını anlama konusundaki çalışmalara yol açmıştır. İKY uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Huselid (1995), işgücü devir oranı, verimlilik gibi değişkenler ile işletmelerin finansal performans göstergeleri arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Yazar, bu sonuçlardan yola çıkarak İKY uygulamalarının işletme stratejileriyle uyumlu olması durumunda, sürdürülebilir rekabet avantajına katkısı olacağını öne sürmüştür. İKY uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkileri sebebiyle, bazı İKY uygulama grupları Yüksek Performanslı İş Sistemleri olarak anılmaktadır.

Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) son 20-25 yıldır yönetim alanyazınında dikkati çeken bir konu olmaktadır (Boxall ve Macky, 2009: 3). Rekabetin 1990'lı yıllarda yoğunlaşması ile birlikte ortaya çıkan kalite, verimlilik ve çeşitli dış çevre taleplerine cevap verme gerekliliği sonucunda YPİS'ye olan ihtiyaç kaçınılmaz olmuştur. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin odaklandığı alana göre yüksek katılımlı iş sistemleri veya yüksek bağlılıklı iş sistemleri olarak adlandırıldığı da görülmektedir (Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000: 502). Bununla birlikte tüm bu terimlerin benzer İKY fonksiyon ve uygulamalarını ifade ettiği söylenebilir (Gürbüz, 2013: 10).

İKY uygulamaları genellikle, insan kaynakları planlaması, işgören temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetlerinden oluşmaktadır. İKY'nin amacının çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda şekillendirerek verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlama olduğu düşünüldüğünde, nitelikli işgücünün örgütler için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitelikli işgücünün elde edilmesinin yanı sıra elde tutulması da İKY'nin ulaşmak istediği sonuçlardandır. Bu noktada, çalışanların örgütte kalma niyetine ilişkin psikolojik durumunu ifade eden örgüte bağlılık kavramı (Allen ve Meyer, 1990) öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu belirlemektir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Yüksek Performanslı İş Sistemleri

Yüksek Performanslı İş Sistemleri; örgüt performansını çalışanlar aracılığıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi İKY uygulamaları bütünüdür (Huselid, 1995). Operasyonel problemleri çözmeye ve firmanın rekabet stratejisini uygulamaya odaklanan işletme içi istikrarlı ve uyumlu bir İKY yönetimi sistemi olarak da tanımlanabilir (Becker ve Huselid, 1998). Başarıya ulaşmak isteyen ve YPİS'nin benimsendiği örgütlerde, başlıca İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi gereklidir (Boxall ve Macky, 2009: 4). Bu sistemler sayesinde çalışanların performanslarının artmasıyla birlikte örgütün performansının da artacağı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edileceği düşünülmektedir (Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000). Huselid (1995) yaptığı çalışmada İKY uygulamalarının işgören devir hızını düşürdüğünü,

çalışanların verimliliğini ve örgütsel performansı arttırdığını ortaya koymuştur. Genellikle YPİS işyerindeki güven derecesini ve işçilerin işten kaynaklı içsel ödülleri, dolayısıyla örgütsel bağlılığı arttıran uygulamalarla ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda YPİS çalışan katılımına, yetenek arttırmaya ve motivasyona olanak sağlamaktadır (Appelbaum, 2000).

Yukarıda belirtilen İKY uygulamaları “kontrol” veya “bağlılık” odaklı olmak üzere iki ideal tip yaklaşımı içermektedir (Guest, 1997). Kontrol odaklı yaklaşımda maliyetlerin düşürülmesi, çalışanların sıkı kontrolü gibi unsurlar, bağlılık odaklı yaklaşımda ise, kişileri örgüte bağlayarak kendilerinden üst düzeyde verim elde etmek amaçlanmaktadır. Bu çalışmada ise, Yüksek Performanslı İş Sistemleri tanımlaması ile çalışanların bağlılığını amaçlayan uygulamalar kastedilmektedir (Arthur, 1994; Whitener ve Ellen, 2001). Yazarların YPİS uygulamalarına ilişkin, görüş birliği içerisinde oldukları bir uygulamalar sınıfı bulunmamaktadır; bununla birlikte kapsamlı

işe alım, eğitim, çalışanların katılımını sağlama, performansa dayalı ücret, esnek çalışma, iş dizaynı gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Huselid, 1995; Sung ve Ashton, 2005).

İKY faaliyetleri; setler halinde ve örgütsel boyutta uygulandığında YPİS olarak adlandırılabilir. Örneğin: Eğitim-geliştirme, ücret-ödül, kariyer yönetimi gibi uygulamalar İKY uygulamaları iken; gelişimi yönetme, içsel ödülleri sağlama, kişilerin beceri ve yetkinliklerini geliştirme gibi uygulama setleri halinde hayata geçirildiğinde YPİS haline gelecekleri söylenebilir (Hartog ve Verburg, 2004). Benzer şekilde MacDuffie (1995:200) iş uygulamaları demetlerinin (bundles) YPİS için kritik bir unsur olduğunu belirtmiş, iş uygulamalarının tek tek uygulamalar yerine demetler halinde hayata geçirildiğinde yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimi şekillendireceğini ifade etmiştir. Çeşitli İKY uygulamaları açısından YPİS’ye ilişkin çeşitli örnekler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Çeşitli İKY Uygulamaları Açısından YPİS Örnekleri

İK uygulamaları	Örnekleri
Temin-seçim	Kapsamlı işe alım Teknik ve kişilerarası becerilerin, kişiliğin değerlendirilmesi
Kendini yöneten takımlar	Çalışan katılımını sağlayan programlar Karar verme yetkisine sahip takımlar Detaylı tanımlanmamış görevler
Karar vermede merkezi olmayan bir yapı	Karar verme yetkisinin verilmesi Katılımcı yönetim
Eğitim	Mevcut ve gelecekte gerekli olacak becerilerin (teknik ve kişilerarası) kazandırılması Hem işe yeni alınanların hem de deneyimli çalışanların eğitilmesi
Esnek iş uygulamaları	İş rotasyonu İş zenginleştirme
İletişim	Faaliyetlerin sonuçlarına tam erişim Çalışan öneri sistemleri İşletme stratejisi hakkında bilgilendirmek
Ücretlendirme	Kar paylaşımı Görece yüksek ücretlendirme Performansa dayalı ücret

**Kaynak:** Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005).

High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), s:760.

Yukarıda da belirtildiği üzere YPİS uygulamaları, çeşitli İKY fonksiyonları açısından ele alınabilmektedir. Bu çalışmada ise YPİS; kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme uygulamaları ve performans dayalı ücret olmak üzere üç alt boyutu açısından incelenmiştir. İşletmelerin insan kaynağı temin-seçiminde çeşitli test ve mülakat yöntemlerinden yararlanmaları, adayların hem teknik hem de kişisel becerilerinin detaylı incelenmesi ve seçim kararının tüm bu değerlendirmeler ışığında yapılması, örgüt için en uygun adayın işe alınmasını sağlayacaktır. Böylece üstün beceri ve yetenekleri olan çalışanlara sahip işletmelerin performanslarında artış olacağını söylemek mümkündür (Way, 2002: 767-768). Benzer şekilde eğitim-geliştirme uygulamaları da YPİS'nin önemli bileşenlerinden biri olmaktadır. Sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenek düzeyini sürekli geliştirme arzusunda olan işletmelerin, çalışanlarına yaptıkları bu yatırımın aslında işletmeye yapılan bir yatırım olduğu göz önüne alındığında (Jiang ve Liu, 2015: 131); bu tür uygulamalarda bulunan işletmelerin başarıya ulaşacağı ifade edilebilir. Bu çalışmada ele alınan YPİS bileşenlerinden üçüncüsü ise performansa dayalı ücret olmaktadır. Çalışanların, göstermiş oldukları performansın karşılığını aldıklarında motivasyonlarının artacağı ve çalışmaya hevesli olacakları söylenebilir. Bu bağlamda; Huselid (1995: 642) performansa dayalı teşvikli ücret sistemlerinin çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir.

## 2.2. Örgüte Bağlılık

Örgütlerin sürekliliğini sağlamanın önemli koşullarından birisi, çalışanların örgütte tutulmasıdır. Çalışanların temin edilmeleri, eğitilmeleri, geliştirilmeleri ve kariyerlerinin planlanması gibi süreçlerin örgütler için oldukça maliyetli olması; çalışanların örgütte tutulmaları gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların bağlılığı da önemli bir konudur. Örgüte bağlılık konusunda en bilinen

yaklaşım Allen ve Meyer (1990)'ın üç boyutlu yaklaşımıdır. Yazarlara göre örgüte bağlılık; çalışan ile örgüt arasında oluşan ve çalışanın örgüt üyeliğine devam etme konusundaki kararına ilişkin psikolojik durumunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle örgüte bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya devam edip etmemeye ilişkin eğilimi anlamına gelmektedir. Allen ve Meyer (1990) örgüte bağlılığı, “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Duygusal bağlılık; çalışanın örgüte karşı duygusal bağı, örgütle özdeşleşme ve bütünleşme durumudur. Devam bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılmasının kendisi için bir bedeli olacağını düşündüğü durumdur. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalmaya devam etme zorunluluğu hissetmesi durumunu ifade etmektedir.

Mowday, Steers ve Porter'a göre (1982), örgüte bağlılığın üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanarak onları kabul etme, örgüt adına çaba göstermeye razı olma ve örgütte kalmak için güçlü bir niyet veya arzu duymaktır. Örgüte bağlılığın gelişiminde etkili olan faktörler arasında çalışanların yaşı (Mathieu ve Zajac, 1990), kurum kıdemi (Luthans, McCaul ve Dodd, 1985), iş güvencesi (Yousef, 1998), terfi olanakları (Gaertner ve Nollen, 1989), eğitim ve geliştirme fırsatları (Scandura, 1997) bulunmaktadır.

Örgüte bağlılık kavramının birçok araştırmaya konu olmasının ve günümüzde halen önemini korumasının bir diğer sebebi de bazı arzulanan çalışan tutum ve davranışlarına olan etkileridir. Meyer vd.'ye göre (2012), örgüte bağlılığı üç boyutta incelemenin temel nedenlerinden birisi, örgüte bağlılığın çalışanların işe karşı tutumları üzerinde nasıl etkileri olduğunun, daha detaylı görülmesine olanak sağlamasıdır. Duygusal bağlılık iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkili iken devam bağlılığının olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Meyer vd., 2002). Bununla birlikte örgüte bağlılığın, örgütsel etkililik (DeCotiis ve Summers, 1987), işin

kalitesi (Zahra, 1984), iş tatmini (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005), motivasyon (Mathieu ve Zajac, 1990) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Riketta, 2002) üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti (Loi, Ngo ve Foley, 2006), işgücü devir oranı (Mowday vd., 1979; Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005), devamsızlık (Farrel ve Stamm, 1988) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Dalal, 2005) ile olumsuz yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle, örgüte bağlılığın istenmeyen tutum ve davranışları önleyici veya azaltıcı etkileri söz konusudur.

İşletmelerin yaşamını uzun vadede ve başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için YPİS uygulamalarından yararlanmalarının asıl nedeni çalışanları motive edebilmek ve işte kalmaya hevesli olmalarını sağlamaktır. Çalışanların, işletmeyi terk etmemelerinde, örgüte duydukları bağlılık önem taşımaktadır. Bu bağlamda; yapılan araştırmalarda YPİS'nin örgütlerde varlığının iş tatmini ve örgüte bağlılığı attırdığı görülmüştür (Wright, Gardner ve Moynihan, 2003; Macky ve Boxall, 2007; Arocas ve Camps, 2008). Kapsamlı işe alımın örgüte bağlılığı sağlamada, YPİS'nin en önemli unsuru olduğu belirlenmiştir (Guest, 1999). İnsan sermayesine yapılan yatırım çerçevesinde çalışanlara sürekli eğitim vermenin, çalışanların duygusal bağlılığını sağlamakta önemli etkisi olduğu saptanmıştır (Truss, 2001). Arocas ve Camps (2008)'in çalışmada ise performans dayalı ücret uygulanan kurumlarda, çalışanların iş tatminleri ile örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla YPİS'nin çeşitli alt boyutlarına ilişkin uygulamalarının bireylerin örgüte bağlılıklarını arttıracığı iddia edilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların kapsamlı işe alıma yönelik algılarının örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların eğitim-geliştirmeye yönelik algılarının örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların performans dayalı ücrete yönelik algılarının örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile YPİS uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılıklarına etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Çalışma; rekabetçi iş ortamında başarıya ulaşma çabası içinde olan kurumlarda, çalışanları örgüte bağlı hale getirebilmek için YPİS uygulamalarının bir araç olarak kullanılabilir olup olmadığını belirleyebilmesi açısından önemlidir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar; örneklemini ise, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 155 çalışan oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Katılımcılara kolayda örnekleme yoluyla ulaşılması araştırmanın sınırlılıklarındandır. YPİS ve örgüte bağlılık dışında, ilgili değişkenlerin arasındaki ilişkileri etkileyebilecek diğer değişkenlerin araştırmaya dahil edilmemesi bir diğer sınırlılık olmaktadır. Araştırmaya katılan tüm bireylerin soruları aynı şekilde algılayarak gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

#### 3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modelinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaçlanan, incelenen olayın, bu olaya ilişkin değişkenlerin ve ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır (Kurtuluş, 2010: 20). Bu doğrultuda, çalışanların YPİS'ye yönelik algıları bağımsız değişken, örgüte bağlılık düzeyleri ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve nicel veri toplama yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama

aracı olarak “YPİS Ölçeği” ve “Örgüte Bağlılık Ölçeği” ile katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. YPİS ölçeği maddelerinin İngilizce uzmanları tarafından çeviri-geri çevirisi yapılmış ve iki İK uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. İlgili ölçek sonrasında keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgüte Bağlılık Ölçeği, Akarsu'nun (2006) çalışmasından alınmış, ölçeğin bu çalışmadaki faktör yapısını ortaya koyabilmek için keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların yüksek performanslı iş sistemleri algılarının; kapsamlı işe alım ve eğitim-geliştirme boyutlarını ölçmek üzere Lepak ve Snell (2002); performans dayalı ücret boyutunu ölçmek üzere ise Wright, Gardner ve Moynihan'ın (2003) ölçeklerinden yararlanılmıştır. Kapsamlı işe alım boyutu 9 ifadeden, eğitim-geliştirme boyutu 8 ifadeden, performansa dayalı ücret boyutu ise 3 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar, ilgili ifadeleri 5'li Likert ölçek (1:Kesinlikle Katılmıyorum,..., 5:Kesinlikle Katılıyorum) aracılığıyla değerlendirmişlerdir.

Örgüte bağlılığı ölçmek üzere Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ölçmek üzere 6'şar ifade bulunmaktadır. Ölçek ifadeleri, 5'li Likert ölçek (1:Kesinlikle Katılmıyorum,..., 5:Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir.

Anket formunun son bölümünde ise katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurum kıdemi gibi demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin sorular mevcuttur.

Verilerin çözümlenmesinde; çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin test edilmesinde güvenilirlik analizi ve faktör analizi, hipotezlerin test edilmesinde ise korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<b>Cinsiyet</b>	155		
• Kadın		72	46,5
• Erkek		83	53,5
<b>Yaş</b>	155		
• 20-29 arası		60	38,7
• 30-39 arası		50	32,3
• 40 ve üzeri		45	29
<b>Eğitim durumu</b>	155		
• Lise		11	7,1
• Lisans		69	44,5
• Yüksek lisans ve doktora		75	48,4
<b>Kurum Kıdemi</b>	155		
• 1 yıl ve altı		35	22,6
• 2-6 yıl arası		59	38,1
• 7 ve üzeri		61	39,4

Katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde %46,5'inin kadın, % 53,5'inin ise erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %38,7'sinin 20-29,

%32,3'ünün 30-39 ve %29'unun 40 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, lise mezunlarının %7,1,

lisans mezunlarının %44,5 ve yüksek lisans-doktora mezunlarının %48,4'lük bir orana sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kıdemleri ele alındığında, %22,6'sının 1 yıl ve altı, %38,1'inin 2-6 yıl arası ve %39,4'ünün ise 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

### 3.5.2. Tanımlayıcı Analizler

Çalışmaya katılanların YPİS algılarının (3,14) ve örgüte bağlılıklarının (3,12) orta düzeyde olduğu söylenebilir. Tanımlayıcı analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.'te görülmektedir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS)	155	3,14	0,770
• Kapsamlı işe alım	155	3,36	0,878
• Eğitim-Geliştirme	155	3,06	0,872
• Performansa dayalı ücret	155	2,71	1,114
Örgüte Bağlılık	155	3,12	0,717

### 3.5.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin test edilmesinde güvenilirlik analizi ve keşfedici

faktör analizinden yararlanılmıştır. YPİS Ölçeği'nin keşfedici faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik değerleri Tablo 4.'te görülmektedir.

Tablo 4: YPİS Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach $\alpha$
<b>Faktör 1: Kapsamlı işe alım (Varyansı açıklama oranı= % 27,533)</b>		0,910
I3	0,837	
I5	0,775	
I2	0,774	
I8	0,761	
I4	0,739	
I1	0,738	
I7	0,620	
I6	0,604	
I9	0,557	
<b>Faktör 2: Eğitim-Geliştirme (Varyansı açıklama oranı= % 26,424)</b>		0,910
E2	0,810	
E4	0,803	
E3	0,768	
E8	0,768	
E1	0,745	
E6	0,700	
E7	0,685	
E5	0,664	
<b>Faktör 3: Performansa dayalı ücret (Varyansı açıklama oranı= % 10,493)</b>		0,914
P2	0,887	
P3	0,883	
<b>Toplam varyansı açıklama oranı=</b>	<b>64,450</b>	
KMO değeri=0,895		
Barlett Testi sonucu		
Ki-kare= 1869,8283 sd=171		
p= 0,000		
I: Kapsamlı işe alım		
E: Eğitim-geliştirme		
P: Performansa dayalı ücret		

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanması için yararlanılan faktör analizinin ilk aşaması olarak verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla Kaiser –Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi sonuçları değerlendirilmiştir. KMO uygunluk testi değerinin 0,895 ve Bartlett Testi sonucunun anlamlı bir değere ( $p=0,000$ ) sahip olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). Temel bileşenler analizi ve “varimax” döndürme yaklaşımının seçildiği keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, kapsamlı işe alım boyutunda 0,837 ile 0,557 arasında; eğitim-geliştirme boyutunda 0,810 ile 0,664 arasında; performans dayalı ücret boyutunda 0,883 ve 0,887 arasında değişmektedir. Performansa dayalı ücret boyutunda yer alan P1 ifadesinin faktör yükünün düşük oluşu

(0,30 un altında) ve çapraz yük probleminin görülmesi nedeniyle ilgili ifade analizden çıkarılmıştır (Şencan, 2005). Dolayısıyla YPİS ölçeğinin faktör yapısının ölçeğin orijinalindeki yapıyı sergilediği görülmüştür.

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için yapılan analizde Cronbach alpha değerinin ölçeğin geneli bakımından 0,930 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları bakımından ise Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0,910; 0,910 ve 0,914 şeklinde belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin ve alt boyutlarının oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Özdamar, 2016).

Örgüte Bağlılık Ölçeği için yapılan keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.’te sunulmuştur.

Tablo 5: Örgüte Bağlılık Ölçeği’nin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach $\alpha$
<b>Faktör 1: Duygusal Bağlılık (Varyansı açıklama oranı= % 43,392)</b>		0,931
DUB5	0,860	
DUB6	0,850	
DUB2	0,847	
DUB3	0,811	
NB1	0,806	
NB3	0,752	
DUB1	0,733	
NB5	0,708	
DB4	0,701	
NB6	0,700	
NB4	0,668	
NB2	0,565	
<b>Faktör 2: Devam Bağlılığı (Varyansı açıklama oranı= % 13,282)</b>		0,651
DEVB5	0,781	
DEVB1	0,745	
DEVB4	0,654	
DEVB3	0,557	
<b>Toplam varyansı açıklama oranı=</b>	<b>56,674</b>	
KMO değeri=0,904		
Barlett Testi sonucu		
Ki-kare=1354,833 sd=120		
p=0,000		
DUB: Duygusal Bağlılık		
NB: Normatif Bağlılık		
DEVB: Devam Bağlılığı		



Örgüte bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanmasında kullanılan faktör analizinin ilk aşaması olarak verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla Kaiser –Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi sonuçları incelenmiştir. KMO uygunluk testi değerinin 0,904 ve Bartlett Testi sonucunun anlamlı bir değere ( $p=0,000$ ) sahip olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2010). Keşfedici faktör analizinde temel bileşenler analizi ve “varimax” döndürme yaklaşımı tercih edilmiştir. Örgüte bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer’ın (1993) 3 boyutlu ölçeğinden farklı olarak 2 boyut altında toplanmıştır. Söz konusu ölçeğin orijinalinde yer alan normatif bağlılığın, duygusal bağlılık ile birlikte değerlendirilebileceğine ilişkin yapılmış çalışmalar mevcuttur (Wasti, 2000). Elde edilen bu iki boyut “duygusal bağlılık” adı altında birlikte değerlendirilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri, duygusal bağlılık boyutunda 0,860 ile 0,565 arasında, devam bağlılığı boyutunda 0,781

ile 0,557 arasında değişmektedir. Devam bağlılığı boyutunda yer alan DEVB2 ve DEVB6 ifadeleri faktör yüklerinin düşük olması (0,30 un altında) nedeniyle analizden çıkarılmıştır (Şencan, 2005).

Örgüte bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için yapılan analizde Cronbach alpha değerinin ölçeğin geneli bakımından 0,895 olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığın güvenilirlik değerinin 0,931 ve devam bağlılığının ise 0,651 olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutunun güvenilirliğinin oldukça yüksek, devam bağlılığı boyutunun da sosyal bilimler alanı için yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu yorumu yapılabilir (Özdamar, 2016).

#### 3.5.4. Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 6.).

Tablo 6: Değişkenler ve Alt Boyutları Arası Korelasyonlar Tablosu

Değişkenler	YPİS	SİA	EG	PDÜ	ÖB
YPİS	1				
SİA	0,895**	1			
EG	0,849**	0,570**	1		
PDÜ	0,617**	0,495**	0,357**	1	
ÖB	0,372**	0,378**	0,283**	0,183*	1

Tablo 6.’da görüldüğü üzere, YPİS’nin hem genel olarak hem de boyutları bakımından örgüte bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, çalışanların YPİS’nin kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme ve performans dayalı ücret boyutlarına ilişkin algıları arttıkça örgüte bağlılıklarının artacağını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin sınanmasında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme ve performans dayalı ücretin örgüte bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. H1 hipotezinin testine ilişkin sonuçlar Tablo 7.’de görülmektedir.

Tablo 7: Kapsamlı İşe Alımın Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık								
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	Durbin-Watson			
0,396	0,157	0,151	28,407	0,000	2,078			
					<b>B</b> <b>Beta</b> <b>t</b> <b>p</b>			
<b>Sabit</b>					2,015		9,231	<b>0,000</b>
Kapsamlı işe alım					0,335	0,396	5,330	<b>0,000</b>

Tablo 7’de görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır (F=28,407; p=0,000<0,05). Kapsamlı işe alım boyutunun örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip

olduğu görülmüştür (B=0,335; p=0,000<0,05). Bir başka deyişle, kapsamlı işe alım örgüte bağlılık üzerinde %15,7 oranında bir açıklayıcılığa sahiptir (R<sup>2</sup>=0,157). H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8: Eğitim-Geliştirmenin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık								
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	Durbin-Watson			
0,293	0,086	0,080	14,321	0,000	2,132			
					<b>B</b> <b>Beta</b> <b>t</b> <b>p</b>			
<b>Sabit</b>					2,379		11,356	<b>0,000</b>
Eğitim-geliştirme					0,249	0,293	3,784	<b>0,000</b>

Tablo 8’de görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır (F=14,321; p=0,000<0,05). Eğitim-geliştirme boyutunun örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye

sahip olduğu görülmüştür (B=0,249; p=0,000<0,05). Bir başka deyişle, eğitim-geliştirme örgüte bağlılık üzerinde %8,6 oranında bir açıklayıcılığa sahiptir (R<sup>2</sup>=0,086). H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9: Performansa Dayalı Ücretin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık								
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	Durbin-Watson			
0,193	0,037	0,031	5,924	0,016	2,0735			
					<b>B</b> <b>Beta</b> <b>t</b> <b>p</b>			
<b>Sabit</b>					2,870		22,785	<b>0,000</b>
Performansa dayalı ücret					0,110	0,193	2,434	<b>0,016</b>

Tablo 9’da görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır (F=5,924; p=0,000<0,05). Performansa dayalı ücret boyutunun örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (B=0,110; p=0,016<0,05). Bir başka deyişle,

performansa dayalı ücret örgüte bağlılık üzerinde %3,7 oranında bir açıklayıcılığa sahiptir (R<sup>2</sup>=0,037) ve H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların çeşitli örgüt çıktıları üzerindeki olumlu etkilerinin anlaşılmasıyla birlikte Yüksek Performanslı İş Sistemleri kavramı ortaya çıkmış ve konuyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak ülkemiz bağlamında, Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin ampirik açıdan yeterli incelenmediği görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada YPİS'nin örgüte bağlılık üzerindeki etkileri, boyutları açısından ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların işletmelerinde YPİS olmasına ilişkin algılarının (3,14) ve örgüte bağlılıklarının (3,12) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. YPİS'nin alt boyutlarından kapsamlı işe alımın (3,36) ve eğitim-geliştirme (3,06) orta düzeyde olduğu görülmüştür. Performansa dayalı ücret boyutunun ise (2,71) orta düzeyin altında olduğu ifade edilebilir.

Çalışma kapsamında Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin alt boyutlarından kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme ve performansa dayalı ücret boyutları ele alınmıştır. Bu alt boyutların örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin çalışanların örgüte bağlılıklarıyla anlamlı ilişkileri olduğu saptanmıştır. Bir başka deyişle, çalışanların işletmelerinde Yüksek Performanslı İş Sistemleri olduğuna ilişkin algıları arttıkça, örgüte bağlılıklarının da artacağını söylemek mümkündür. Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin alt boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkilerinin, düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür. Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin etkisi incelenen boyutları arasında, örgüte bağlılık üzerinde açıklayıcılığı en yüksek olan boyutun kapsamlı işe alım olduğu görülmüştür. Açıklayıcılığı en düşük olan boyut ise performansa dayalı ücrettir. Guest'in (1999) çalışmasında da, Yüksek Performanslı İş Sistemleri uygulamalarından kapsamlı işe

alımın örgüte bağlılığı sağlamada en önemli unsur olduğunun görülmesi bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Belirlenen bu etkilerin görece düşük olmasının nedenlerinden birisi, örgüte bağlılığı bu uygulamalar dışında farklı unsurların etkilemesi olarak düşünülebilir.

Alanyazında genellikle üç faktör altında toplandığı düşünülen Örgüte Bağlılık Ölçeğinin bu çalışmada iki boyut altında toplanması dikkat çekici bir sonuçtur ve Wasti'nin (2000) çalışmasındaki sonuçlarla paralellik göstermektedir. Elde edilen bu sonucun kaynağının bulunabilmesi için konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, kolayda örnekleme yönteminden yararlanılması araştırmanın sınırlılıklarından birisi olmaktadır. Gelecekte benzer konularla ilgili çalışmalar yapacak olan araştırmacıların, kolayda örnekleme yöntemi yerine vaka incelemeleri veya örgüt düzeyinde araştırmalar yapmaları önerilebilir.

Araştırmada yapılan ölçümler, çalışanların algıları üzerinden ele alınmıştır. İşletmelerde Yüksek Performanslı İş Sistemleri'ne ilişkin durumun objektif olarak değerlendirilebilmesi için, çalışanlar yerine bu konuda bilgi sahibi olan uzmanlardan veri toplanması ve işletmedeki ilgili metriklerin ve sayısal sonuçların incelenmesi detaylı ölçümler yapabilmek için yararlı olabilir.

Daha önce yapılan çalışmalarda belirlendiği üzere, Yüksek Performanslı İş Sistemleri, örgütün finansal performansına etki etmektedir. Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin yalnızca finansal performans üzerinde değil, işletmeler tarafından oldukça önemli görülen bir kavram olan örgüte bağlılık ile ilişkili olması dikkat çekicidir. Bu noktada, çalışanların bağlılığını arttırmayı amaçlayan işletmelerin temin-seçim süreçlerinde kapsamlı incelemeler yapmaları, çalışanlara gerekli olan ve olabilecek bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazandırmaya yönelik eğitim-geliştirme

faaliyetlerinde bulunmaları, bireysel ya da takım bazlı performansın ödüllendirilmesi konularında gerekli çalışmaları yapmaları önerilebilir.

Bu çalışmanın ülkemizde yeterli ampirik destekten yoksun olmasının ortaya çıkardığı boşluk nedeniyle temel aldığı hipotezler kapsamında örgütsel davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi yazınına bilimsel katkı sunacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

1. AKARSU, Ö. (2006). The Relationship Between Tqm Applications and Organizational Commitment Regarding the Effect of Organizational Culture. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. ALLEN, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
3. APPELBAUM, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
4. AROCAS, R., Camps, J., (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, (37-1):26 – 46.
5. ARTHUR, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
6. BOXALL, P., Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
7. COOPER-HAKIM, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
8. DALAL, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
9. DECOTIIS, T. A., Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
10. EVANS, W. R., Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
11. FARREL, D., Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
12. GAERTNER, K. N., Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practice and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-91.
13. GUEST, D.E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-276.
14. GUEST, D.E. (1999) 'Human Resource Management – The Workers Verdict', *Human Resource Management Journal*, 9(3): 5–25.

15. GÜRBÜZ, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağlılık Ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 15(1), 1-35.
16. HARTOG, D. N., Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
17. 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.
18. JIANG, J. Y., Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
19. KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 2). Asil Yayın Dağıtım.
20. KURTULUŞ, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Türkmen Kitabevi.
21. LOI, R., Hang-Yue, N., Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
22. LUTHANS, F., McCaul, H. S., Dodd, N. G. (1985). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese and Korean employees. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 213-219.
23. MACDUFFIE, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry'. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
24. MACKY, K., Boxall, P., (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4). 537-567.
25. MATHIEU, J. E., Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
26. MEYER, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
27. MEYER, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
28. MOWDAY, R. T., Porter, L. W., Steers, R.M., (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
29. ÖZDAMAR, K. (2016) Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, Nisan Kitabevi
30. RAMSAY, H., Scholarios, D., Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
31. RIKETTA, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

32. SCANDURA, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice. An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 58-69.
33. SUNG, J., Ashton, D. N. (2005). *High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes*. London: Department of Trade and Industry.
34. ŞENCAN, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, Seçkin Yayıncılık.
35. TRUSS, C. (2001) ‘Complexities and Controversies in Linking HRM with Organisational Outcomes’, *Journal of Management Studies*, (38):1121–1149.
36. WASTI, S. A. (2000). “Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 401-410.
37. WAY, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
38. WHITENER, Ellen M., (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27. 515–535.
39. WRIGHT, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003) The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21–36.
40. YOUSEF, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194.
41. ZAHRA, S. (1984). Antecedents and consequences of organizational commitment: An integrative approach. *Akron Business and Economics Review*, 15(3), 26-32.