

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE
ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASI İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Seda ULUTAŞ
(507091239)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sezi ÇEVİK ONAR
Anabilim Dalı : Herhangi Mühendislik, Bilim
Programı : Herhangi Program**

EYLÜL 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507091239 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Seda ULUTAŞ** , ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASI İLİŞKİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Yrd. Doç. Dr. Sezi ÇEVİK ONAR**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Seçkin POLAT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Abdullah Çağrı TOLGA
Galatasaray Üniversitesi

Teslim Tarihi : **5 Eylül 2015**
Savunma Tarihi : **17 Eylül 2015**

ÖNSÖZ

Tez çalışması esnasında bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle bana çok yardımcı olan, her türlü soru ve problemim için içtenlikle bana destek veren tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Sezi ONAR ÇEVİK hocama, tez çalışmasına başlama aşamalarındaki değerli yönlendirmeleri için sayın Yrd. Doç. Dr. Ayberk SOYER'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, çalışmam süresince beni her zaman destekleyip sabırla yardımlarını esirgemeyen annem Gönül AKSAKAL, ablam Nida ULUTAŞ ve arkadaşım Mehmet ÖZKARA'ya çok teşekkür ederim.

Eylül 2015

Seda Ulutaş
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Tanımı	3
2.2 IKY Rollerini.....	5
2.3 IKY Faaliyetlerinin Yararları	6
2.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Tanımı.....	6
2.4.1 Evrenselci ya da "en iyi uygulamalar" yaklaşımı.....	7
2.4.2 Uyum yaklaşımı.....	8
2.4.3 Kaynak temelli yaklaşım	8
2.5 IK Uygulamalarını Tanımlama	9
2.5.1 Personel temini, işe alme ve yerleştirme	10
2.5.2 Kariyer yönetimi.....	11
2.5.2.1 Kariyerin evreleri.....	12
2.5.2.2 Kariyer yönetimi ve planlaması.....	12
2.5.3 Performans değerlendirme - başarı değerlendirme.....	13
2.5.3.1 Performans değerlendirmenin amaçları.....	14
2.5.3.2 Performans yönetimi - performans değerlendirme.....	15
2.5.4 Eğitim ve geliştirme	16
2.5.5 Ücret politikaları.....	17
2.5.6 İş garantisi	18
2.5.7 Çalışanların işe alım sürecine katılımı	19
3. İŞ STRATEJİSİ.....	21
3.1 İş Stratejisi Sınıflandırma.....	22
3.1.1 "Miles and snow" stratejileri	22
3.1.2 Porter stratejileri	23
3.1.3 "Schuler ve Jackson" stratejileri	25
4. ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİNE ETKİYEN FAKTÖRLER	27
5. ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ	29
6. ÇALIŞANLARIN ORGANİZASYONA BAĞLILIĞI	33
6.1 Organizasyona Bağlılık Kavramı	33
6.2 Organizasyona Bağlılık Türleri	34
6.3 Organizasyona Bağlılığı Etkileyen Faktörler	36
7. ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ VE BAĞLILIK ARASI İLİŞKİ	39
8. ARAŞTIRMA MODELLERİ	41
8.1 Performansa Etkiyen İnsan Kaynakları ve İş Stratejisi Modelleri	41
8.2 İş Tatmini, OBD ve Algılanan Şirket Desteğinin İncelendiği Modeller..	46
8.3 İnceleme Modeli.....	52
8.3.1 Modelin konusu	52

8.3.2 Modelin amacı	52
8.3.3 Modelin önemi.....	53
8.3.4 Model hipotezleri.....	53
8.3.5 İnceleme yöntemi.....	58
8.3.6 İnceleme modeli.....	59
9. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
9.1. Analizler	63
9.1.1. Aykırı veri analizi.....	64
9.1.2. Güvenilirlik analizi	64
9.1.3. Açıklayıcı faktör analizi	73
9.1.4. Normal dağılım kontrolü	76
9.1.5. Regresyon ve korelasyon analizleri.....	78
9.1.5.1. Model 1 regresyon analizi	78
9.1.5.1.1. Algılanan şirket desteği iş kavramı için regresyon analizi	79
9.1.5.1.2. Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı için regresyon analizi.....	83
9.1.5.2. Model 2 korelasyon analizleri	88
9.1.5.2.1. Algılanan şirket desteği - iş kavramı ile duygusal bağlılık ilişkisi.....	89
9.1.5.2.2. Algılanan şirket desteği - iş kavramı ile devam eden bağlılık ilişkisi.....	89
9.1.5.2.3. Algılanan şirket desteği - iş kavramı ile normatif bağlılık ilişkisi.....	90
9.1.5.2.4. Algılanan şirket desteği - iş dışı kavramı ile duygusal bağlılık ilişkisi	91
9.1.5.2.5. Algılanan şirket desteği - iş dışı kavramı ile devam eden bağlılık ilişkisi	91
9.1.5.2.6. Algılanan şirket desteği - iş dışı kavramı ile normatif bağlılık ilişkisi	92
9.1.5.3. Ek inceleme modeli korelasyonu.....	93
9.1.6. Modellerin yorumlanması	93
9.1.6.1. Model 1' in yorumlanması - Algılanan şirket desteği iş kavramı	93
9.1.6.2. Model 1' in yorumlanması - Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı	96
9.1.6.3. Model 2'nin yorumlanması - Algılanan şirket desteği iş ve bağlılık türleri.	98
9.1.6.4. Model 2'nin yorumlanması -Algılanan şirket desteği iş dışı ve bağlılık türleri	99
9.1.6.5. Ek inceleme modeli yorumlaması	100
9.2. Çalışma Sonucu.....	100
9.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	103
KAYNAKLAR.....	105
EKLER.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	157

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SIKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
POS	: Algılanan Şirket Desteği
SET	: Sosyal Değişim Teorisi
OBD	: Organizasyonel Birey Davranışı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Personel yönetimi ve IKY arasındaki temel farklar	4
Çizelge 2.2 : İnsan kaynakları rolleri	6
Çizelge 2.3 : İnsan kaynaklarının ilgi alanları	9
Çizelge 9.1 : Anketi cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri	62
Çizelge 9.2 : İşte gelişme potansiyeli faktörü için güvenilirlik analizi	65
Çizelge 9.3 : İş çeşitliliği faktörü için güvenilirlik analizi	65
Çizelge 9.4 : İnsiyatif faktörü için güvenilirlik analizi.....	66
Çizelge 9.5 : Algılanan iş yoğunluğu faktörü için güvenilirlik analizi.....	66
Çizelge 9.6 : İş sebebiyle tükenme faktörü için güvenilirlik analizi	66
Çizelge 9.7 : İşte belirsizlik faktörü için güvenilirlik analizi	67
Çizelge 9.8 : Prosedürlere uyumsuzluk faktörü için güvenilirlik analizi	67
Çizelge 9.9 : Yönetici desteği faktörü için güvenilirlik analizi	68
Çizelge 9.10 : Duygusal bağlılık faktörü için güvenilirlik analizi	68
Çizelge 9.11 : Devam eden bağlılık faktörü için güvenilirlik analizi.....	68
Çizelge 9.12 : Normatif bağlılık faktörü için güvenilirlik analizi	69
Çizelge 9.13 : Formel işe alma faktörü için güvenilirlik analizi	69
Çizelge 9.14 : Performans değerlendirme faktörü için güvenilirlik analizi.....	70
Çizelge 9.15 : Eğitim faktörü için güvenilirlik analizi	70
Çizelge 9.16 : Çalışanların işe alım sürecine katılımı f. için güvenilirlik analizi.....	70
Çizelge 9.17 : İş garantisi faktörü için güvenilirlik analizi	71
Çizelge 9.18 : Performans bazlı ücret faktörü için güvenilirlik analizi.....	72
Çizelge 9.19 : Kariyer faktörü için güvenilirlik analizi	72
Çizelge 9.20 : İş stratejisi – farklılaşma faktörü için güvenilirlik analizi.....	72
Çizelge 9.21 : Algılanan şirket desteği (iş) faktörü için güvenilirlik analizi.....	73
Çizelge 9.22 : Algılanan şirket desteği (iş dışı) faktörü için güvenilirlik analizi	73
Çizelge 9.23 : Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Testi	74
Çizelge 9.24 : Örneklem sayısına göre yük değerleri.....	75
Çizelge 9.25 : Anket verisinin normal dağılımı.....	77
Çizelge 9.26 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - backward regresyon model özeti	80
Çizelge 9.27 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - backward regresyon ANOVA ..	81
Çizelge 9.28 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - enter regresyon model özeti	82
Çizelge 9.29 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - enter regresyon ANOVA.....	82
Çizelge 9.30 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - enter regresyon katsayıları	83
Çizelge 9.31 : Algılanan şirket d. iş dışı kavramı - backward regresyon model özeti	84
Çizelge 9.32 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı - backward regresyon ANOVA.....	86
Çizelge 9.33 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı - enter regresyon model özeti	87
Çizelge 9.34 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı - enter regresyon ANOVA..	87
Çizelge 9.35 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı - enter regresyon katsayıları ..	88
Çizelge 9.36 : Algılanan şirket desteği iş kavramı ile duygusal bağlılık korelasyonu	89
Çizelge 9.37 : Algılanan şirket desteği iş kavramı ile devam eden bağlılık korelasyonu	90

Çizelge 9.38 : Algılanan şirket desteği iş kavramı ile normatif bağlılık korelasyonu	90
Çizelge 9.39 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile duygusal bağlılık korelasyonu.....	91
Çizelge 9.40 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile devam eden bağlılık korelasyonu.....	92
Çizelge 9.41 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile normatif bağlılık korelasyonu.....	92
Çizelge 9.42 : Organizasyonda çalışma süresi ile normatif bağlılık korelasyonu	93
Çizelge C.1 : Faktör analizi bileşen matrix'i.....	131
Çizelge C.2 : Döndürülmüş faktör analizi bileşen matrix'i.....	138
Çizelge D.1 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - forward regresyon model özeti	145
Çizelge D.2 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - forward regresyon ANOVA ...	145
Çizelge D.3 : Algılanan şirket desteği iş kavramı – enter model özeti.....	146
Çizelge D.4 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - enter regresyon ANOVA	146
Çizelge D.5 : Algılanan şirket desteği iş kavramı – enter regresyon katsayıları	146
Çizelge D.6 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – forward regresyon model özeti	147
Çizelge D.7 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – forward regresyon ANOVA	147
Çizelge D.8 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon model özeti	148
Çizelge D.9 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon ANOVA	148
Çizelge D.10 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon katsayıları	148
Çizelge E.1 : Anket sorularının temsili kısaltması	149

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 8.1 : Performansa etkiyen faktörler	42
Şekil 8.2 : Performansa etkiyen faktörler	42
Şekil 8.3 : Performansa etkiyen faktörler.	43
Şekil 8.4 : Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişki - kaynak bazlı bakışın etkileyici rolüyle.	43
Şekil 8.5 : Genel ilişkiler	44
Şekil 8.6 : Performansa etkiyen faktörler	45
Şekil 8.7 : Çalışan performansına etkiyen faktörler	45
Şekil 8.8 : Firma performansına etkiyen faktörler	46
Şekil 8.9 : Organizasyonel bağlılığa etkiyen faktörler... ..	48
Şekil 8.10 : Organizasyonel bağlılığa etkiyen faktörler	48
Şekil 8.11 : Yüksek performanslı IK uygulamalarının bağlılık ve OBD üzerine etkileri	48
Şekil 8.12 : IK uygulamaları, algılanan şirket desteği, müşteri bağlılığı ve OBD arası ilişki	49
Şekil 8.13 : IK uygulamaları, duygusal bağlılık ve OBD arası ilişki	50
Şekil 8.14 : IK uygulamaları, adalet ve hizmet ortamı, OBD arası ilişki	50
Şekil 8.15 : İş tatminine etkiyen faktörler... ..	51
Şekil 8.16 : IK uygulamalarının çalışan tatminine etkileri	51
Şekil 8.17 : İnceleme Modeli	53
Şekil B.1 : İşte gelişme potansiyeli faktörü için aykırı veri analizi	119
Şekil B.2 : İş çeşitliliği faktörü için aykırı veri analizi	119
Şekil B.3 : İnsiyatif faktörü için aykırı veri analizi	120
Şekil B.4 : Algılanan iş yoğunluğu faktörü için aykırı veri analizi	120
Şekil B.5 : İş sebebiyle tükenme faktörü için aykırı veri analizi	121
Şekil B.6 : İşte belirsizlik faktörü için aykırı veri analizi	121
Şekil B.7 : Prosedürlere uyumsuzluk faktörü için aykırı veri analizi	122
Şekil B.8 : Yönetici desteği faktörü için aykırı veri analizi	122
Şekil B.9 : Duygusal bağlılık faktörü için aykırı veri analizi	123
Şekil B.10 : Devam eden bağlılık faktörü için aykırı veri analizi	123
Şekil B.11 : Normatif bağlılık faktörü için aykırı veri analizi	124
Şekil B.12 : Formel işe alma faktörü için aykırı veri analizi	124
Şekil B.13 : Performans değerlendirme faktörü için aykırı veri analizi	125
Şekil B.14 : Eğitim faktörü için aykırı veri analizi	125
Şekil B.15 : Çalışanların işe alım sürecine katılımı faktörü için aykırı veri analizi	126
Şekil B.16 : İş garantisi faktörü için aykırı veri analizi	126
Şekil B.17 : Performans bazlı ücret faktörü için aykırı veri analizi	127
Şekil B.18 : Kariyer faktörü için aykırı veri analizi	127
Şekil B.19 : İş stratejisi-farklılaştırma faktörü için aykırı veri analizi	128
Şekil B.20 : Algılanan şirket desteği (iş) faktörü için aykırı veri analizi	128
Şekil B.21 : Algılanan şirket desteği (iş dışı) faktörü için aykırı veri analizi	129

ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASI İLİŞKİ

ÖZET

Rekabetçi dünyada, çalışanların yarattığı know-how şirketlerin rakiplerine göre önde olmalarına yardımcı olan ana maddelerden biri haline gelmiştir. Bu sebeple şirketler, son yıllarda çalışanlarını da birer müşteri gibi görmekte ve memnun etme ihtiyacı hissetmektedirler. Çalışan memnuniyetinin artırılması için, organizasyon genelinde yapılan analizler sonucu çalışanların istekleri anlaşılmalı, başta insan kaynakları uygulamaları olmak üzere çalışanların algısını olumlu yönde belirleyebilmek için stratejik uygulamalar geliştirilmeye çalışılmıştır.

Şirketler, çalışan memnuniyetinin ölçülmesi için memnuniyet-tatmin seviyesi, çalışan bağlılığı, turnover gibi birçok kavramı irdelemişlerdir. Şirketlerin amacı, genel anlamda çalışan memnuniyetini artırarak çalışanın firmaya olan bağlılığını artırmak ve bu yolla da bilgili - deneyimli çalışanı firmada tutmaktır. Bu çalışanlar sayesinde hem kaliteli işler ortaya çıkarmayı hem de yeni personel eğitimi, işe alımı gibi maliyetlerin önüne geçebilmeyi hedeflemektedirler.

Algılanan şirket desteği, kişinin içinde bulunduğu organizasyonu değerlendirerek, bu organizasyonun dinamiklerini dikkate alarak hissettiği desteği ifade eden bir kavramdır. Bu kavram da son yıllarda değeri daha çok ortaya çıkan, çalışan memnuniyeti veya aidiyetini ölçmek için kullanılabilecek bir kavramdır. Kişi, çalıştığı şirketin kendisini iş veya özel yaşamında ne kadar desteklediğine dair bir görüşe sahiptir.

Algılanan şirket desteğini etkileyebilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, algılanan şirket desteğine etkidiği düşünülen boyutların incelenmesi, olası ilişkilerin ve bunların seviyesinin ortaya konmasıdır. Ayrıca, algılanan şirket desteği ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişki de bağımsız olarak inceleniyor olacaktır.

Çalışmanın ilk yedi bölümünde algılanan şirket desteğine etki ettiği düşünülen ve incelenmek istenen kavramlara ait teknik bilgiler ve sınıflandırmalara yer verilmiştir. sekizinci bölümde bu faktörleri direkt veya dolaylı olarak ele almış literatür örnekleri incelenmiş, özgün modellere yer verilmiştir. Ayrıca, incelenmek üzere ortaya konan modele yer verilmiştir. Son bölümde ise sonuç ve gelecek önerileri belirtilmiştir.

Model incelemesi için belirli bir grup veya sektör kısıtlamasına gidilmemiştir. Örneklem sayısı geniş tutularak genel çalışan bakış açısının yansıtılması istenmiştir.

Modelin incelenmesi için anket yöntemi ile veri toplanıyor olacaktır. Bu veriler pilot çalışma olarak toplanmaya başlanmıştır, genişletilerek uygulanacak ve algılanan şirket desteği ile etkisi incelenmek istenen faktörler arasında oluşan ilişki modelleri detaylandırılıyor olacaktır. Organizasyonel bağlılık ve algılanan şirket desteği arasındaki ilişki de paralelde inceleniyor olacaktır.

Anahtar kelimeler: Algılanan şirket desteği, organizasyonel bağlılık, algılanan şirket desteğine etkiyen faktörler

THE FACTORS AFFECT PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

SUMMARY

During the last decades companies tried to make their customers satisfied. Because companies wanted to keep their market share or widen it. Most of the companies created different kinds of solutions to be successful in relationship with customers. They created CRM systems, learned more about customers and shape them according to their needs.

By the way, the world is changing, only satisfying the customers is not sufficient now. In a competitive world, know-how that employee's created are one of the most powerful weapons for the companies to be more successful compared to their competitors. Not only customers but also company employees should be satisfied.

To increase the satisfaction level, companies conducted internal projects to understand the employee needs. They generated strategic practices to change the employee's perception of the firm positively.

Human resources are really important in this process. They get involved in most of dimensions to understand the employees. The other task for human resources is to align the needs of the employees and the limits of the company.

Companies analyzed the levels of employee satisfaction, employee commitment, turnover and related items to measure the employee happiness - satisfaction. Companies' main goal is, by increasing the employee satisfaction level , increasing the commitment to the firm. So, they can keep the experienced employee. Experienced employees create more qualified jobs, compared to newly hired ones, they need to have less education and there will be no hiring -selecting costs.

Perceived organizational support is, employees' perception of company's provided support. This notion is getting known by the companies day by day. It can help to measure the employee satisfaction and feel of belonging the firm. Besides, company can estimate the intention of leaving the company, so it can help to reducing turnover rates.

Most of the employees have an idea on the perceived support on their current assignment and off-job-life. Companies try to change this perception to be more positive.

There are so many factors can affect the perceived organizational support. HR practices such as selection and recruitment, incentives, career options, employee voice, job security, training, pay for performance, performance appraisal, compensation, participation, job profile, teamwork, communication, interesting work, hours of work, physical working conditions etc.

Business strategies can also affect the perceived organizational support (POS). According to Porter (1985) there are three types of strategies; cost reduction, differentiation and focus. Companies can have different types of business strategies according to their internal and external dynamics. It can have an effect on their employees' perceived organizational support directly or indirectly.

Job profile - characteristics, on the other hand, can have a direct impact on the perceived organizational support. Some of the job profile dynamics can be listed as: job challenge, autonomy, task variety, perceived workload. These factors and the other factors related to job itself can create different perceptions on the perceived organizational support.

Management support, on the other hand, can have a positive or negative effect on the employees' perceptions about the job and the firm. Because managers work with employees closely, an employee who is supported and encouraged by his supervisor can express himself more confidently and this can help to feel positive about the company support, on the other hand another employee who is not helped about work or his problems and sometimes ignored by his supervisor, can probably feel negative about the firm.

Stress has become a main problem in the work environment in the last years. Most of the employees complain about their stressful working conditions. So, stressors can also have an important effect on the perception. Work exhaustion, role ambiguity or role conflict can create stress on the employees.

Employee commitment is another indicator of employee satisfaction. Organizational commitment is defined as attitudes or attachments individuals develop towards a particular organization.

Organizational commitment consists of three components: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

Affective commitment refers to the emotional attachment to the organization; continuance commitment refers to the attachment to the organization out of necessity; and normative commitment refers to obligatory attachment to the firm.

This study aims to understand the factors that affect perceived organizational support, how they affect it and what is the level of the relation.

Perceived organizational support analyzed on two different sides, one is current assignment which means the job and task employee gets, and the other one is off-job-life. Off-job-life means the personal life of the employee.

Most of the research analyzes the current assignment type of perceived organizational support. In this study perceived organizational support will be analyzed for off-work-life, too.

Besides, there will be another analysis. How organizational commitment will be affected by perceived organizational support? It is another research question.

In the first seven sections of the study, technical literature review about the factors that affect perceived organizational support have been told in detail.

In the eighth section, the models which analyzed these factors directly or indirectly have been told. The unique factors in every model have been pointed out. Also, the study model has been told: how it is created and why these factors and their subsections are selected. According to the model, hypotheses have been produced. At the last section, conclusion and possible future researches are told.

The study was not limited to a group of people, a sector or a particular business unit. Participants are selected from different sectors and different job titles. This study wants to enlighten the general employee view, as much as possible.

Employees are asked questions by a survey. This survey is created according to past studies. Eight different sources were used to create specific survey to the analysis model.

First part of the survey is demographic information's. The second part consists of 99 questions includes the factors in the model. All questions are validated questions, so there were no need to validate the questions before the start. But, there was a pilot study. Pilot study's aim was to understand the employee's perception about: understanding the questions and suitability of the questions. According to pilot study, the main survey is updated and then sent to the participants online.

After all answers are gathered, the main questions will be analyzed.

Keywords: Perceived organizational support, organizational commitment, factors affect perceived organizational support.

1. GİRİŞ

Günümüzde şirketler, rekabetçi dünya ekonomisinde yer edinmek ve pazar paylarını artırabilmek için birçok alanda çeşitli uygulamalar yürütmektedirler. Şirketlerin yaşamını devam ettirebilmek için sürekli olarak müşterilerini memnun etmeleri ve mal/hizmetlerinden yararlanmayı sürdürmelerini sağlamaları gerekmektedir. Geçmiş yıllarda yapılan birçok çalışmada odak nokta, müşteri memnuniyetini sağlamak yönünde olmuştur.

Son dönemlerde, müşterileri memnun etmeye ek olarak, çalışan personel memnuniyeti kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanlar şirketlere, rekabet edebilmeleri için onlara yardımcı olmakta, taklit edilmesi güç know-how birikimini sunaktadırlar. Çalışanların bir firma içinde uzun ve mutlu bir çalışma hayatı sürmeleri, şirketleri uzun vadede başarıya götüren önemli etmenlerden biri haline gelebilmektedir. Bu sebeple şirketler, çalışan memnuniyetini ölçmek ve artırmak için neler yapılabileceği konularına daha derin bir şekilde eğilmeye başlamışlardır.

Şirketlerin iç ve dış dinamikleri kontrol edilerek, İK departmanlarını da işin içine yoğun bir şekilde sokarak yapılan çalışmalarla, çalışan memnuniyeti artırılmaya çalışılmaktadır.

1.1 Tezin Amacı

Değişen dünya koşullarda öne çıkan çalışan memnuniyeti kavramının ölçülmesi ve değerlendirilmesi çok farklı yöntemler geliştirilmektedir. Peki çalışanlar, bu yöntemlere ne derecede cevap vermekte ve yapılan çalışmalar ne seviyede başarıya ulaşmaktadır? Çalışanlar, şirketlerinin kendilerini ne derecede desteklediğini hissetmektedirler? Bu hisse etkiyen faktörler nelerdir? Desteklendiğini hisseden çalışanların organizasyona bağlılığı artmakta mıdır?

Yapılan tez çalışması, yukarıdaki sorulara anlamlı cevaplar aramak, algılanan şirket desteğine etkiyen faktörleri ve bu kavramın etkilediği bağlılık faktörünü alt tipleri ile incelemek amacıyla tasarlanmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Tanımı

İnsan kaynaklarının genel görevi, bir organizasyonda görev alan çalışanların verimli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlayan, organizasyonun amaçlarına varmasını kolaylaştıran, faaliyet ve uğraşların tümüdür. Daha basit bir ifadeyle, insan gücü sermayesinin organizasyonun amaçlarına en uygun ve en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem / teknikler insan kaynaklarının görev tanımı içinde tanımlanabilir (Akyüz, 2006, s.51).

İnsan, bir organizasyondaki en temel öğelerden biridir. İnsan kaynakları departmanları ise, bu ana kaynağın en verimli şekilde nasıl değerlendirilebileceğini saptayıp, kendisini geliştirebilmesini sağlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilerlerken, hem organizasyonun amaç ve değerleri hem de bireyin amaç ve değerleri dikkate alınmalıdır. İnsan kaynakları, sadece organizasyonu düşünür şekilde hareket etmemelidir. Bu tarz yaklaşımlara hala rastlanmakla beraber, uzun vadede başarıya ulaşabildiklerini söylemek güçtür (Akyüz, 2006, s.51).

Organizasyondaki çalışanların kendi yeteneklerini maksimum seviyede ortaya koyabilmesi yönünde tasarımlar yapılmalı, çalışanların organizasyonun bir parçası olduklarını hissedebilmeleri ve mutlu bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için gerekli ortam, öncelikle insan kaynaklarının öncülüğünde sağlanmaya çalışılmalıdır (Akyüz, 2006, s.51).

Günümüzde, insan kaynaklarının daha verimli yönetimi giderek önemli bir hal almaya başlamıştır. Rekabet seviyesi artan dünya düzeninde, organizasyon içindeki yöneticiler daha iyi bir hizmet sunabilmek için çalışanların da memnun edilmesi gerektiğini ve bu sayede kaliteli, başarılı işlerin ortaya konabileceğini fark etmektedirler. İnsan kaynaklarını verimli yönetebilmek için İnsan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulmalı, İKY politikaları ve uygulamaları bu sistem üzerine

inşa edilmeli ve iyi analiz edilmelidir. Çünkü insan yönetimi çok parametrelili karmaşık bir konudur. (Çetin ve Özcan, 2014, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının bazen karıştırıldığı görülebilmektedir.

Personel yönetimi IKY'den daha önceki dönemlere ait bir kavramdır. Prosedür ve normlara dayalı geleneksel bir yönetim anlayışını ifade edebilir. (Çetin ve Özcan, 2014, s.5)

Personel yönetimi ve IKY arasındaki en temel farklardan birisi, personel yönetiminde olaya sadece organizasyon açısından bakılması, organizasyonun çıkarlarının göz edilmesidir. IKY'da ise bu kavram gelişmiş, çalışan kişinin perspektifi ve çıkarları da eklenir olmuştur. Ekip kavramını öne çıkararak, verimliliğin daha esnek olması sağlanmıştır. (Ertürk, 2011, s.5).

Personel yönetiminden IKY'ye olan dönüşümde, Sanayi Devrimi'nin, endüstriyel psikolojideki ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin etkileri büyüktür (Çetin ve Özcan, 2014, s.7).

Sanayi devriminin gelişme döneminde, işbölümü sonucunda uzmanlaşma olgusunun kavramının daha belirgin bir hale geldiği görülmektedir. Çalışanların işverenler karşısında çıkarlarını koruyabilmek ve yaşam düzeylerini yükseltmek için örgütlenerek pazarlık uygulamalarının giderek ortaya çıktığı görülmektedir (Ertürk, 2011, s.5).

Personel yönetimi ve IKY arasındaki temel farklar Çizelge 2.1'de gösterilmiştir (Çetin ve Özcan, 2014, s.10)

Çizelge 2.1: Personel yönetimi ve IKY arasındaki temel farklar

Personel Yönetimi Anlayışı	IKY Anlayışı
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Kısa vadelidir	Uzun vadelidir

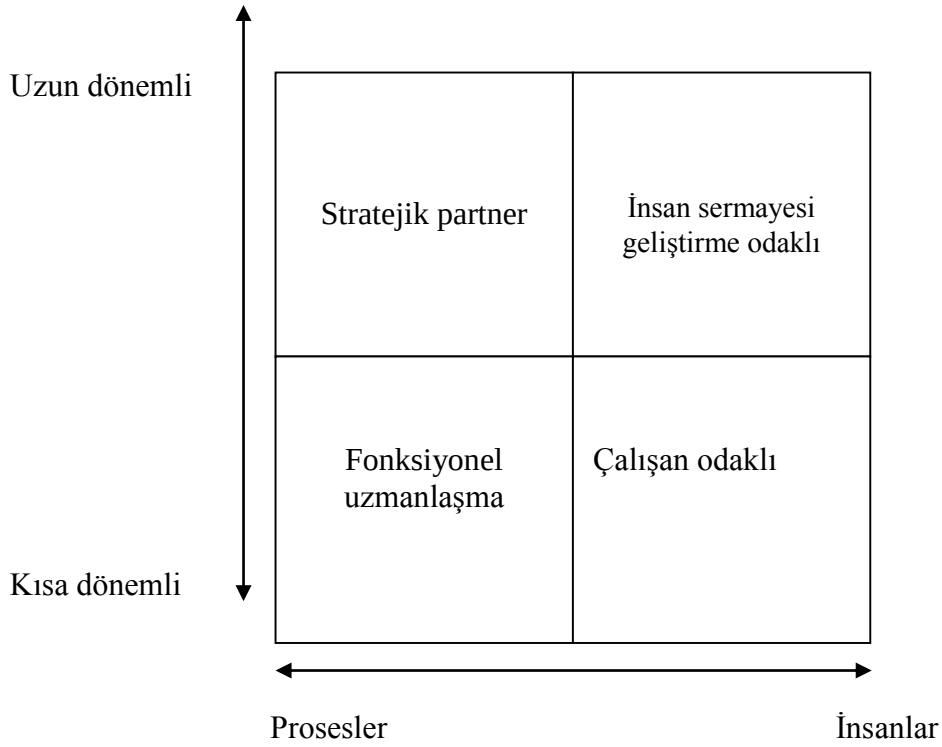
Personel Yönetimi Anlayışı	IKY Anlayışı
Sorunları, kısıtlı bir çerçevede ele alır	Sorunları, organizasyonun yararına olan, açık bir şekilde ele alır.
Çalışanlar karar almaya fazla katılmaz, gelenekselcidir.	Çalışanların karar almaya dahil olması önemlidir.
Sendikalaşmış örgütler olabilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder, sendikaların üzerinde daha az durur.
Bireylere genellikle aynı ödüller ve koşullar sağlanır.	Birey bazlı ücret ve ödül sistemine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme, vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

2.2 IKY Roller

İnsan kaynakları departmanının şirketler içindeki rolleri, şirketin içinde bulunduğu çevresel faktörlere ve sahip olduğu iç dinamiklere göre değişiklik göstermektedir. Bazı şirketlerde IK çok baskın ve etkin bir konumda iken, kimi şirketlerde ise belirli mevzuatların yerine getirilmesi ve gözlemlenmesi rolleri ile sınırlı kalabilmektedir.

IK aktiviteleri kısa ve uzun dönemli olabilmektedir. Aktivitelerin odak noktası ise insanlar ve akışlardır. Bu iki değerlendirme parametresine göre IK rolleri Çizelge 2.2. 'de özetlenmiştir.

Çizelge 2.2: İnsan kaynakları rolleri (Stewart ve Brown, 2011, s. 19)



2.3 IKY Faaliyetlerinin Yararları

IKY faaliyetlerinin başarılı şekilde sürdürülebilmesi ilgili organizasyona avantajlar sağlamaktadır. Bu maddeler, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ertürk, 2011, s.7);

- Çalışan iş bırakma oranı düşer,
- İşe devamsızlık oranı düşer,
- İş kazası sonucu ortaya çıkan kayıplar azalır,
- Hatalı üretim miktarı azalır,
- Ürün ve / veya hizmetlerin kalitesi yükselir,
- İş ortamında moral ve çalışma isteği yükselir,
- Çalışan - işveren arasındaki çatışma ve gerginlik azalır,
- İş tatmini sağlanır,
- Başarı ve verimlilik artar,
- Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamı oluşur (Ertürk, 2011, s.7)

2.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Tanımı

Dünyada, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen yeniliklere, teknoloji alanında görülen yenilikler de eklenince, bu gelişmelere organizasyonel

düzeyde ayak uydurma ihtiyacı doğmaktadır. "Strateji", "örgüt kültürü", "yerelleşme", "hizmette halka yakınlık" gibi kavramlar son yıllarda çok yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavramlar arasında stratejinin özel bir yer vardır (Akyüz, 2006, s.125).

Stratejik yönetimin en temel amacı, işletme ile içinde bulunduğu çevre arasında bir uyum kurulmasıdır. Bu çaba içinde, işletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı olarak yaşayabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır. Alışılmış yönetim biçimleri, daha çok işletmenin iş bünyesine yöneliktir. Ancak işletme sahip olduğu kaynaklardan en iyi biçimde yararlanma, daha teknik bir deyimle verimliliğini en üst düzeye çıkarma amacı güder. Son yıllarda çevre faktörlerinin sürekli ve hızlı değişmesi organizasyonları da değişmeye itmektedir (Akyüz, 2006, s.125).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, yöneticiler işletmenin mevcut koşullarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetleri analiz eder, planlar yaparlar. Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişimlerin yakından takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. (Akyüz, 2006, s.125).

İşletmeye rekabet avantajı kazandırarak organizasyonel performansı artırmayı amaçlayan stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) kuramsal temeli üç ayrı yaklaşım ile açıklanmaktadır (Gürbüz, 2011).

Bunlar şu şekildedir;

2.4.1 Evrenselci ya da "en iyi uygulamalar" (universalist - best practices)

yaklaşımı

İKY'nin organizasyonel performansla olan etkisini açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşıma göre, kimi İKY uygulamaları diğer uygulamalara oranla daha iyidir ve bütün işletmelerin başarılı sonuçlara ulaşması için kanıtlanmış olan bu uygulamalara sahip olması gerekir. Başka bir deyimle, bu yaklaşımın temel savı, işletmelerin "en iyi uygulamalar"a yer verdikleri ve bunları uyguladıkları takdirde organizasyonel performansta iyileşme olabileceğidir. Bu yaklaşıma göre, SİKY uygulamaları organizasyonel stratejiden bağımsız olarak yüksek organizasyonel performans getirirler (Gürbüz, 2011).

“En iyi uygulamalar” rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi kolay olduğu için, uygulamaların uzun dönemde başarılı sonuçlar verebilmesi mümkün olmamaktadır (Gürbüz, 2011).

2.4.2 Uyum (fit or contingency) yaklaşımı:

“Uyum” yaklaşımı, birbirleri ile alakası olan yüksek performanslı İKY uygulamalarının organizasyonel performansa sinerjik bir etkisinin olacağı inancına dayanmaktadır. Yaklaşım, belirli durumlar için en iyi İKY uygulamaları bulunduğunu belirtmektedir. İKY uygulamalarının organizasyonel hedefleri desteklemesi için mutlaka uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Gürbüz, 2011).

Bu yaklaşımda, hangi İKY uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlara sahip firmalar için daha uygun olduğu ve bunların organizasyonel performansı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır (Gürbüz, 2011).

2.4.3 Kaynak temelli (resource-based view) yaklaşımı:

Kaynak temelli yaklaşım, organizasyonun kendi temelindeki yeteneklere ve bu yeteneklerin geliştirilmesinde İKY'nin rolüne dikkat çekmektedir. Ana amacı, nadir bulunabilen, taklit edilmesi ve ikamesi zor olan kaynakların rekabet avantajı yaratmak için kullanılabilmesidir. Bu uygulamaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için, değerli olması yani katma değer yaratabilmesi gerekmektedir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, İK uygulamalarının insan sermayesi ve sosyal sermaye yarattığı düşünülür. Kaynak temelli yaklaşım bazı yönlerden eleştirilse de, firmaların başarılı performansa nasıl ulaşacağını ve bunu koruyacağını anlatmak için bir çerçeve çizdiğine inanılmaktadır (Buller ve McEvoy, 2012).

Kaynak temelli yaklaşımı, firmanın yönettiği kaynaklarla tanımlanabileceğini belirtir. Firmanın rakipleri homojen değildir, sahip oldukları kaynaklarla ayrışır. Eğer bir firma değerli, az bulunan, zor taklit edilen, zor transfer edilen kaynaklara sahipse ve bu kaynaklardan yararlanabilecek organizasyonel kapasiteye sahipse, sürdürülebilir bir avantaja sahiptir (Buller ve McEvoy, 2012).

Kaynak temelli yaklaşım, diğer araştırmacılar tarafından, İKY ve performans arası ilişkiyi incelemek için bir çerçeve olarak kullanılmaktadır (Buller ve McEvoy, 2012).

2.5 IK Uygulamalarını Tanımlama

İnsan kaynakları departmanları şirketlerde çok farklı konularda incelemeler ve değişiklikler yapmaktadırlar. İnsan kaynaklarının görev alanına giren IK uygulamaları şirketten şirkete farklılık göstermektedir. Bir firmada çok önem verilen bir uygulama, diğer firmada o kadar öncelikli olmayabilir. Firmanın yapısına göre ihtiyaçları farklılaşmaktadır.

Bilgi bazlı bir ekonomiye doğru ilerleyen yeni dünya düzeni içinde, IK sistemleri hem üretim hem de servis endüstrileri için rekabetçi avantaj sağlamak yolunda önemli bir kaynak haline gelmektedirler. Bu durum da, doğru IK uygulamalarının uygulanması ihtiyacını doğurmaktadır. Araştırmacılar izole IK uygulamaları yerine, stratejik ve organizasyonel bakış açıları içeren IK sistemleri uygulamaya yönelmiş durumdadır. Spesifik IK uygulamalarının kullanımı arttıkça, organizasyonel performansın da arttığı görülmektedir (Pena ve Villasalero, 2010).

Genel olarak, insan kaynaklarının ilgilendiği alanlarını Çizelge 2.3. ile listeleyebiliriz.

Çizelge 2.3: İnsan kaynaklarının ilgi alanları

Fiziksel çalışma şartları	Eğitim ve gelişim	İç teşvik, promosyon
Çalışma saatleri	İletişim	İş güvenilirliği
Ödeme	İş profili	Çalışan katılımı
İşin ilgi çekiciliği	Takım çalışması	Yönetim ve çalışan arası ayrım
Kariyer yönetimi	İşe alma ve yerleştirme	Performans

Bu çalışmada, Çizelge 2.3'te sayılan IK uygulamalarının bazıları için detaylı araştırma yapılmıştır. İlgili kısmın detayına modeller bölümünde yer verilmiştir.

2.5.1 Personel temini, işe alma ve yerleştirme

İşletmenin ana amaçlarına ulaşabilmek için elinde bulundurduğu en önemli kaynaklardan biri insan sermayesidir. Bu konuda son yıllarda birçok araştırma yapılmış ve bu sermayenin önemi giderek daha belirgin hale gelmiştir. "Entelektüel sermaye" olarak da adlandırılan insan sermayesini kaliteli kılabilmek adına, personel seçiminden başlayarak tüm IKY uygulamalarına hassasiyet ile yaklaşılması önemlidir.

Personel seçiminde yapılan yanlışlıklar para, zaman, prestij veya müşteri kaybına yol açabilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple işin yapılabilmesi için gerekli niteliklerin seçilecek kişinin özellikleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Ertürk, 2011, s.90).

Personel temininde iç veya dış kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Kurum içi kaynaklardan yararlanırken, mevcut iş, yeni personel almadan mevcut personeller ile sağlanabilecek ise ve personeller de bu konuda gönüllü ise bu yöntem denenebilir. Yeni personel alınmaz ve mevcut kişiler arasında iş paylaştırılabilir.

Mevcut bir personelin terfi etmesi veya şirketten ayrılması yoluyla bir pozisyon açığı oluşmuşsa, kurum içinden personel temini düşünülebilir (Ertürk, 2011, s.90).

Kurum içinden personel temininde avantajlar ve dezavantajlar olabilmektedir. Avantaj olarak, personel temininin hızlı yapılabilmesi, personel temin sürecinin düşük maliyetli veya maliyetsiz yapılabilmesi, mevcut personelin motive olması, düşük çalışan devir oranı sayılabilir.

Dezavantaj olarak, belirlenen standartların belirsizliği ve/veya yanlışlığı, kurum içi personel seçiminin uzun vadede yenilik ve değişimi engellemesi, yeni görev yapacak personelin gönüllü olmaması gibi maddeler sıralanabilir (Ertürk, 2011, s.92).

Kurum dışından personel temininde ise okuldan yeni mezun kişiler, rakip firmalarda çalışan bireyler, işsiz kişiler, bağımsız çalışan kişiler, emekliler, ev kadınları, öğrenciler, taşeronlar gibi seçenekler de işin yapısına göre değerlendirilebilir (Ertürk, 2011, s.92).

Aday seçimi yapılan mülakat görüşmelerinde, iş gerekleri ve aday uyumu değerlendirilmelidir. Uyum olmayan durumlarda ileriye yönelik sorun yaşanması çok muhtemeldir, bu da seçim sürecini hassas kılmaktadır.

Mülakatı ve değerlendirmeyi birden fazla çok kişinin yapması, kararın kalitesini artırabilir. İş görüşmesinde standart görüşme, serbest görüşme, baskılı görüşme, grup görüşmesi, sıralı görüşme, karma görüşme veya sorun çözme görüşmesi gibi yöntemler uygulanabilir (Ertürk, 2011, s.93).

İşe alım süreci etkili olarak yönetilmesi gereken bir süreçtir. Genel olarak iş başvurusunda bulunanlar için pozisyonun ücret, sorumluluklar ve çalışma saatleri gibi getirilerinin iş ilanının içeriği, işe alan mülakatçının davranışları gibi işe alım parametrelerinden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak işe alımlarda, göz dikkat edilmesi gereken iki önemli konu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, pozisyonlara aday alınırken, aranan nitelikteki kişilerin ilgisini çekebilmektir. İşe alımlarda yanlış bir sistem izlendiği takdirde işe alınmak istenen bireylerin dikkati çekilemeyebilmektedir. İkincisi, aranan nitelikteki kişilerin ilgisini çektikten sonraki sürecin doğru yönetilebilmesidir. Başarısız bir şekilde yürütülen bir işe alım süreci, adayın teklif sunulmadan önceki süreçte ilgili işe olan ilgisini kaybetmesi ve süreci sonlandırmasına sebep olabilir (Çetin ve Özcan, 2014, s. 63).

Aday uygun görülürse ve hukuk / sağlık açısından da çalışmasına engel yok ise işe kabul edilir. İşe seçim aşamalarında herhangi bir sorun yoksa işe alım prosesi başarılı tamamlanmıştır. (Ertürk, 2011, s.93).

2.5.2 Kariyer yönetimi

Kariyer Latince "Carrus" kökünden gelen at arabası anlamında, "carrera" kökünden gelen diğer terim ise yol anlamına gelmektedir. Kariyer fransızca "carrierre" sözcüğünden türetilen "yarış yolu" anlamında ve ingilizce "career" sözcüğünün karşılığı "meslek" terimi olarak ifade edilmektedir. Türkçeye de ingilizce okunuş şekliyle kariyer olarak girmiştir (Ertürk, 2011 s.201).

Kariyer kavramı için literatürde farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Kimi yazarlar kariyeri "ilerleme" olarak ele almakta ve kişinin bir işletmedeki yaşamı boyunca aldığı terfiler / yükselmeler olarak tanımlamaktadır. Bazıları ise kariyeri bir meslek olarak tanımlayabilmektedir. Bu tanım kariyerin açık bir ilerleme yolu gerektiren

belirli mesleklerde gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 115).

Kariyer, çalışanın kurum veya şirket içindeki yerini belirten, çalışanın meslek ve şirket içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak çalışanın yaşamı boyunca yaptığı işle ilgili deneyim ve bilgilerinin bütünüdür (Ertürk, 2011 s.202).

2.5.2.1 Kariyerin evreleri

Kişilerin kariyerleri genelde okuldan ayrılıp, iş hayatına başlamaları ile başlamaktadır. Kariyerin evreleri şu şekilde kategorize edilmiştir (Ertürk, 2011 s.211).

- 15-25 yaş arası: Keşif evresi, bu evrede işle özdeşleşme gerçekleşmektedir.
- 25-35 yaş arası: Kariyer başlangıcı evresi, bu evrede işte samimiyet ve dostluk gelişir.
- 35-55 yaş arası: Kariyer ortası evresi, bu evrede iş üretkenliği çok yüksektir.
- 55-65 yaş arası: Kariyer sonu evresi, bu evrede bütünlük ve dürüstlük öne çıkar.

İlgili evreler ülkeden ülkeye yaş aralığı olarak fark edebilse de genel olarak bir kariyer döngüsü bu adımlardan oluşmaktadır.

2.5.2.2 Kariyer yönetimi ve planlaması

Kariyer yönetimi, organizasyonların ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları, birbirlerinin ihtiyaçlarını daha doğru tanımlamaları, birbirlerinin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve iyi ilişkiler içinde, birlikte çalışmak için uygun stratejik düzenlemelerin uygulanma sürecidir (Ertürk, 2011, s.213).

Kariyer yönetiminde, bireysel ve organizasyonel bazda kariyer planları ve amaç örtüşmeleri sağlanabilmelidir. Kariyer yönetimi ana olarak bireysel bir süreç olsa da, organizasyonda organizasyonel faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır. Kariyer yönetimi kapsamında, organizasyonel anlamda çalışan yedeklemesi de yapılıyor olmalıdır. Bu çaba sürekli bir iştir (Ertürk, 2011, s.213).

Kariyer planlaması ise iki sürece ayrılabilir. Genel ve özel amaçlar.

Genel amaç, organizasyondaki yükselme mevkilerine uygun çalışanların her daim sağlanabilir olabilmesidir. Herhangi bir düzeyde sorumluluk alma kabiliyetine sahip olan çalışanları hazırlayacak bir dizi eğitim ve deneyim kazandırmak, çalışanlara ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği sağlamak olarak nitelendirilebilir (Ertürk, 2011, s.214).

Özel amaçlar ise, örgütün gerek mevcut ve gerekse gelecekteki görevler için ihtiyaç duyulacak beceri ve özellikleri belirleyip bunları çalışanların da anlamalarına yardımcı olmaktır. Bu sayede, çalışanların istek ve amaçları ile organizasyonun amaçları bütünleşiyor olacaktır (Ertürk, 2011, s.214).

2.5.3 Performans değerlendirme - başarı değerlendirme

"Ölçemezseniz kontrol edemezsiniz, kontrol edemezseniz yönetemezsiniz"

İnsan kaynaklarının işlevini özetleyen bir cümle olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonlar içinde kaynakların yönetilebilmesi için ölçülmesi şarttır. Şirketin entelektüel sermayesini oluşturan insanların şirket içindeki performanslarının ölçülmesi ve izlenmesi günümüzde çok yaygın bir yöntem olmuştur (Ertürk, 2011, s.166).

Performans değerlendirme, ilk defa 1871 yılında ABD'de uygulanmaya başlayan "iş değerlendirme" ile hayatımıza girmiştir. Teorik ve uygulamalı olarak işletmelerde uygulanmaktadır. Başarının değerlendirilmesi ise 1900'lü yılların başında yine ABD'de başlamıştır. Öncelikle kamu hizmeti verilen kurumlarda uygulamaya açılmıştır (Ertürk, 2011, s.166).

Birinci dünya savaşından sonra, başarının ölçülmesi önem kazanmıştır. Bunun için pek çok yöntem geliştirilmiş, ikinci dünya savaşı sonrasında ise bu yöntemlere yavaş yavaş kişilik özellikleri ve kişinin iş yapma özellikleri de eklenmiş ve böylece değerlendirme daha fazla boyutlanmıştır (Ertürk, 2011, s.168).

Özellikle özel sektörde dünya çapında rekabetin artmasıyla birlikte firmalar düşük maliyet avantajına sahip rakipleriyle mücadele etmek ve hissedarlarına sürekli olarak değer sunabilmek ihtiyacı duymuşlardır. Performans yönetim sistemleri çalışanların, takımların ve grupların organizasyonel amaçlara ulaşılabilmesi için gösterdikleri katkıları artırarak daha verimli olmalarını sağlamıştır (Çetin ve Özcan, 2014, s.139).

Performansın değerlendirilmesi için pek çok farklı betimleme kullanılmaktadır.

"Çalışanın kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun işleri kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir".

"Çalışanların etkinliklerinin, önceden belirlenen ölçütlere göre ölçülmesi ve değerlendirilmesidir" (Ertürk, 2011, s.168).

"Takım performansını ve bireylerin performansını geliştirerek, örgütsel performansı geliştirmek için kullanılan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir" (Çetin ve Özcan, 2014, s.139).

"Çalışanın yetenek ve kapasitesinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunun kontrol edilmesidir" (Ertürk, 2011, s.169).

"Bireyin kendi özelliklerinin örgüte, işe ve kendilerine yaptıkları katkıları artırarak, katkıları değerlendiren planlı bir yönetim aracıdır" (Ertürk, 2011, s.169).

Performans değerlendirmesi, çalışan kişilerin işteki başarılarının, önceden belirlenmiş metriklere göre, belirli periyotlarla ölçülmesi sürecine verilen isimdir, bu değerlendirme sadece bir süreç değil, aynı zamanda bir yöntemdir.

2.5.3.1 Performans değerlendirmenin amaçları

Performans değerlendirmesi neden yapılmaktadır, olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir konuları üzerinde çokça eleştiri yapılmaktadır. Çalışanların organizasyona kattıkları değerlerin ölçümlenebilmesi, hem organizasyon hem de çalışan tarafından süreklilik için önemli kabul edilmektedir. Çalışanın motivasyonunu da artırdığı yönünde görüşler bulunmaktadır. Öte yandan, çalışan ve işverenler arasında karşıtlıklar yarattığı ve işlevsel olmadığı yönünde de ciddi eleştiriler gelmektedir (Ertürk, 2011, s.172).

Günümüzde, performans değerlendirme, birçok köklü kurumda tercih edilen, İK uygulamaları arasında vazgeçilmez yeri olan bir yöntem olarak düşünülmektedir.

Performans değerlendirme amaçları genel olarak 4 grupta sınıflandırılabilir (Ertürk, 2011, s.172);

- Çalışanın, işe ve organizasyona yönelik eğilim ve tutumlarının gözlenmesi, çalışanın işletmeye ve örgüte olan bağlılığına, aidiyetine göre genel davranışların analiz edilmesi
- Çalışan ve iş görenlerin geliştirme programlarının hazırlanması için gereken verilerin toplanması
- Yönetici - çalışan arasındaki iş ve meslek uyumunun sağlanması
- Organizasyonun üst yönetimine yükselecek çalışanların daha doğru seçilmesi, ücret, kara katılma gibi konularda daha objektif bilgilere erişebilme

2.5.3.2 Performans yönetimi - performans değerlendirme

Performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları birbirine sıkça karıştırılmaktadır.

Performans yönetimi; bir takım faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bu faaliyetler çalışanların yerine getirmeleri gereken performans yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi için tasarlanmıştır (Çetin ve Özcan, 2014, s.141).

Performans değerlendirmesi, ise çalışanların belli bir standarda göre işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirleme ve bu bilgiyi çalışanlarla paylaşma sürecidir (Çetin ve Özcan, 2014, s.141).

Aralarında üç temel fark bulunmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s.142).

- Performans yönetimi yılda 1-2 kere sadece çalışanın değerlendirildiği bir süreç değildir. Yaşayan bir sistemdir, sürekli günlük veya haftalık gözlemler ile iyileştirmenin sürekliliği için devamlı geri besleme sağlamak anlamına gelmektedir.
- Performans yönetiminde sık bir şekilde amaç gözden geçirilmekte, çalışanların ve takımların performansına karşı organizasyonun stratejik amaçları karşılaştırılır. Tutarlı yönde oldukları kontrol edilir. Performans yönetiminde stratejik uyum temeldir.
- Performans yönetimi sürekli değerlendirme ile çalışanların ve takımların daha verimli çalışabilmesi için yapılabilecek organizasyonel değişiklikleri saptamak için de çalışmalar yapmaktadır. Örneğin, gerektiğinde eğitim verilmesi, iş prosedürlerinin değiştirilmesi vs gibi.

2.5.4 Eğitim ve geliştirme

Eğitim, "işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çaba" olarak tanımlanabilir (Çetin ve Özcan, 2014, s.81).

Eğitim, örgütlerin insan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasında kullanılan etkinliklerin en önemlilerinden birisidir. Eğitim sayesinde, bireysel, grup ve organizasyon düzeyinde gösterilen başarının yükseltilmesine çalışılır (Ertürk, 2011, s.118).

Organizasyon çalışanlarının davranışlarında istenen yönde değişimi sağlamak, eğitim etkinliğinin esas amacını oluşturur. Eğitim etkinliklerinin daha kolay değerlendirilebilmesi için, bilgi, beceri ve sosyal ilişkilerde meydana gelen farklılığın gözlemlenebilir ve ölçülebilir nitelikte olması gerekmektedir (Ertürk, 2011, s.118).

Eğitim ve geliştirme süreçleri, yeni işe giren bir çalışanın verimliliği ve işe karşı davranış tarzına önemli bir etki yapabilmek için oldukça gereklidir (Alzalabani ve Modi, 2014).

Günümüzde birçok firma, en azından birkaç eğitim programı ile çalışanlarının öğrenme süreçlerine yardımcı olmaktadır. Formel eğitim prosedürleri dışında, diğer çalışanları izleyerek, yardım isteyerek, deneyimleyerek veya bireysel olarak çaba göstererek de öğrenebilmektedirler. Bu yol şirketler açısından çok daha az maliyetli olmaktadır. Bu yönüme informal öğrenme metodu denmektedir (Stewart ve Brown, 2011, s.332).

Eğitim prosesleri doğru şekilde organize edildiğinde firmalarda, çalışan bağlılığı ve motivasyonun artması, çalışanların işlerini daha etkili ve verimli yapmaları, kendi stratejik amaçlarını daha iyi görmelerine imkan vermektedir (Stewart ve Brown, 2011, s.332).

İş başında öğrenme içeren çalışma ortamları, çalışanların tatmini üzerinde yüksek pozitif etkiye sahiptir (Petrescu ve Simmons, 2008).

Eğitim aktiviteleri değerlendirilirken iki perspektiften bahsedilebilir, iç ve dış perspektif. Çeşitli dış faktörlerin eğitim sürecine nasıl etki ettiğinin incelenmesi ve

alınan eğitimin, şirket stratejisi ile paralel olacak şekilde şirkete adapte edilmesi (Valle ve diğ., 2000)

Geliştirme ise, daha çok kişinin yeteneklerini ve potansiyelini, öğrenme deneyimlerini ya da kendi kendini yöneterek öğrenmeyi gerçekleştirmesi yoluyla sağlanması ile ilgili bir kavramdır. Günümüzde, grup çalışmalarının daha fazla tercih edilmesi ve çalışanların işin her alanına daha fazla dahil olmaları ile geliştirme birey veya takım oyuncusu olarak tüm çalışanlar için önemli hale gelmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, s.81).

Eğitim ve geliştirme, organizasyonun amaçlarına ulaşması için uygulayabileceği yöntemlerden biridir. Bazı işletmeler ise, eğitim ve gelişim faaliyetlerini çalışanlarına terfi veya yan hak olarak sunma eğilimindedirler. Çalışanların iş değiştirme eğilimlerini azaltabilmek adına, eğitim aktiviteleri organize etmektedirler. Bu da eğitimi, değerli bir uygulama haline getirmektedir (Osibanjo ve diğ, 2012).

Ayrıca, hem işe ait hem de genel kişilik özelliklerinin gelişimine yönelik eğitim programlarının yürütülmesinin de, iş değiştirme eğilimi üzerinde negatif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Osibanjo ve diğ, 2012).

2.5.5 Ücret politikaları

Ücret yönetimi hem organizasyonların yönetim amaçlarına hem de çalışanların beklenti ve arzularına uyan ve bunları dengeleyen önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Ücret yönetiminin bir yönetim aracı olarak iyi ve organizasyona özgü olarak tasarlanması gerekmektedir (Ertürk, 2011, s.274).

Ücret en kısa tanımıyla, çalışanların işyerlerinde verdikleri emeğin karşılığıdır. İktisat açısından üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı olarak tanımlanır. Bir diğer tanım da, ücret fikri emeğin üretime veya hizmete katkısı karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanır (Ertürk, 2011, s.274).

Toplam ücret genel olarak aşağıdaki 3 bileşenden meydana gelmektedir.

Temel ücret: Çalışanların aldığı yalın ücret genelde "asıl maaş"tır. Birçok örgüt bu ücretleri saatlik ücret veya aylık maaş şeklinde vermektedir. Bunlar ödemenin nasıl yapıldığına ve işlerin türlerine göre tanımlanmıştır.

Değişken ücret: Değişken ücret doğrudan bireyle, grupla ya da örgütsel performansla ilgilidir. En yaygın değişken ücret türü ikramiyeler ve teşvik primleridir. Bununla birlikte, üst düzey pozisyonlarda olan çalışanlar hisse senedi gibi uzun vadeli ödüller alabilmektedir.

Yan haklar: Yan haklar, çalışanların nakit para almadan, sağlık sigortası, tatil ödemesi, emekli ikramiyesi gibi haklardan yararlanması olarak ifade edilir. Yan haklar paketi olarak da ifade edilebilmektedir. Bu yardımlar bir çalışana veya gruba, o işyerine üye oldukları için performanslarına bakılmaksızın verilir ve motivasyon amacı da gütmektedir.

Bugüne kadar çok değişik yapı ve nitelikte ücret sistemleri oluşturulmuştur. İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirlerinden oldukça farklı ücret sistemleri kullanırlar. Bu ücret sistemlerince eşitlik ilkesi benimsenmeli, ücret sistemi açık herkes tarafından anlaşılır olmalıdır. Çalışan bireyin ekonomik sorunlarına çözüm getirecek seviyede doyurucu, firmayı zora sokmayacak kadar dengeli olmalıdır. Piyasa ücretleri ile en azından eşdeğer olmalıdır. Çalışanlar arasında tartışmalara imkan vermeyecek şekilde bir özendirme aracı olmalıdır. En düşük ve en yüksek ücret arasındaki fark kabul edilebilir olmalıdır. Ücret politikası belirlenirken çevre koşulları dikkate alınmalı ve yine çevre koşullarına göre değişebilir olmalıdır (Akyüz, 2006, s.95).

Çok kademeli ücret sistemleri, çalışanların daha yüksek performansla çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Çünkü çalışanlar, ödeme skalasında daha yukarıya terfi etmek için daha çok çalışmaktadırlar (Petrescu ve Simmons, 2008).

Çok kademeli ücret sistemleri, aynı zamanda işgücünün daha hızlı çevrilmesini yani çalışanların iş değiştirme eğilimlerinin daha fazla olmasına yol açmaktadır. Öteki taraftan, ücret skalasının çok kademeli olmadığı daha stabil ücret sistemlerinde takım çalışması ve işbirliği daha ön plana çıkarılmakta ve çalışanların iş değiştirme eğilimi de daha az olmaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008).

2.5.6 İş garantisi

İş garantisi, işgücünün stabilize edilmesi ve işi devam ettirici politikalar yürütülmesi ile iş güvencesinin sağlanmasıdır. İş garantisi, çalışanların iş verimliliğini tanımlarken önemlidir. Yüksek seviyede iş garantisi sağlanan çalışanların,

organizasyona olan bağılıklarının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Lee ve diğ, 2010).

Souza-Poza and Souza-Poza 2000 yılında, iş tatminine etkileyen etmenleri araştırmış ve iş garantisinin her incelemede 7 üzerinden 7 değer alarak en önemli etmen olduğunu gözlemlemiştir (Alzalabani ve Modi, 2014).

İş garantisi, firmanın yürüttüğü stratejiye göre de şekillenmektedir. Mevcudu korumaya yönelik stratejiler yürüten firmalarda iş garantisi yüksektir, çalışanlar firmada uzun süre çalışırlar. Sektöre ve dünyaya ayak uydurmaya çalışan stratejiler yürüten firmalarda ise işe alım daha çok proje bazlı ve değişken zamanlı olabildiği için, iş garantisi düşüktür. Çalışanların firmayı terketme oranları yüksektir. Bu iki strateji arasında olan kurumlar için de, iş garantisi için orta seviyede görülmektedir (Kumari ve diğ, 2011).

İşletmeler, insan sermayesi yatırımlarını korumak ve firmanın uzun dönemli başarısına olan bağılılığı güçlendirmek için makul seviyede bir iş garantisi yaratmayı istemektedirler (Lepak, 2002).

İş garantisi ve terfiler, değer ve davranış biçimleri firmanınkiler ile örtüşen eğitimli çalışanların firmada kalma eğilimlerini artırmaktadır (Mostafa ve diğ, 2015).

2.5.7 Çalışan katılımı

Organizasyonlarda çalışan sermayesi kavramı son yıllarda daha çok göz önüne çıkmakta ve önemi gittikçe daha çok kabul edilmektedir.

Firmaların bünyesinde barındırdıkları insan sermayesi, zor taklit edilebilir olduğu için, içinde bulunduğumuz rekabetçi dünyada ilgili firmayı bir adım öne taşımaktadırlar.

Firmaların insan sermayelerini geliştirebilmeleri için çalışanlarının eğitimlerini ve katılımlarını artırmaları önemlidir. Çalışanların yeteneklerinden maksimum yararlanabilmek için katılım ortamı yaratılmalıdır.

Stabil ve bireysel çalışma gerektiren işlerden ziyade, değişim içeren ve takım çalışması gerektiren, disiplinler arası çalışmalar çalışanlar arası güveni artırır, daha hızlı bilgi akışını sağlar. Bu çalışma ortamları firmanın sosyal atmosferine yansır,

Çalışanlar bu sayede bireysel yeteneklerini daha rahat ortaya koyarak katılımlarını artırırlar (Prieto ve Santana, 2012).

Katılımın artırılmasına yönelik çalışmalar, çalışanlar üzerinde karara katılma ve karar alma yönünde de teşvik etmektedir (Tang ve Tang, 2011).

alışan katılımı, bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. Organizasyona yeni katılan üye, çalışan bireylerin üst yönetim tarafından desteklendiğini, müşteri odaklı çalışmanın en önemli kavramlardan olduğunu, kişilerin inisiyatif alıp karar verebildiğini ve bu sorumluluğu taşıyabildiğini, kaynaklara ihtiyacı olduğu zaman bunu kullanabileceğini ve paylaşmanın genel bir kültür olduğunu düşünmelidir (Ertürk, 2011, s. 241).

Katılımın artırılmasına yönelik düzenlenecek programlar kapsamında, çalışanların davranışlarını etkileyen organizasyonel çevre ile de ilgilenilmesi gerekmektedir. Çalışanların işe katılım oranı yüksek olan işletmelerde çalışanların takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları gözlemlenmektedir. Araştırmalar, takım üyelerinin bağımsız çalışma ya da tek bir üstten emir ve talimat almak yerine, takım çalışmasından daha pozitif geri besleme yaptıklarını ortaya koymuştur. Bu sebeple, firmada yapısal anlamda da bazı düzenlemeler yapılmalıdır. Yatay sistemleri geçiş ve çapraz ekipler, proje ekiplerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Ancak o zaman yöneticiler takımlarını etkileyecek çevresel faktörleri görebileceklerdir (Ertürk, 2011, s. 241).

3. İŞ STRATEJİSİ

İş stratejisi, şirketin ana yetkinliklerinden faydalanmak ve rekabetçi avantajını artırmak için yürütülen entegre ve koordineli zorunluluk ile aksiyonlar olarak tanımlanabilir. Bu stratejiler, başarıya ulaşmak için gelecekte düzenlenecek aksiyonlara rehber olabilmek için tasarlanmaktadır. Düzgün bir şekilde geliştirilmiş ve uygulanmış iş stratejileri, rakiplerini daha net resmedebilmeyi ve sektör içinde kendi pozisyonunu daha iyi görebilmeyi sağlamaktadır, ayrıca rekabetçi gücü de artırmaktadır (Kumari ve diğ, 2011).

İş stratejisi, organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü mantıklı entegre seçimlerden oluşmaktadır. Entegre seçimler ile kastedilen şudur, bir strateji belirlenirken birçok soruya cevap aranmaktadır, markete nasıl gireceğiz, hangi müşterilere hizmet vereceğiz, ürünü/hizmeti nasıl yaratacağız, hangi teknolojilere yatırım yapacağız, zaman içerisinde nasıl büyüyeceğiz vs. Bu sorulardan birine verilecek cevap diğerleri üzerinde direkt etkiye sahip olmaktadır. Bu sebeple seçimler için entegredir denmektedir (Slocum ve diğ, 2014, s.35).

Başka bir bakış açısıyla iş stratejisi, organizasyonun rekabetçi stratejiler oluşturmaları ve sürdürebilmesi için analiz, karar verme ve aksiyon aşamalarından oluşmaktadır. Doğru iş stratejisi, bazı firmaların neden diğerlerinden daha çok performans gösterebildiğini açıklamakta da önemli rol oynarlar (Dess ve diğ, 2014, s.7).

Kar amaçlı her kurumun hedefi benzerdir: pazarda karlı ve sürdürülebilir bir yer edinmesini sağlayacak bir stratejiyi tanımlayıp uygulamaktır. Şirketlerin pazarda hedefledikleri segment büyük veya küçük olabilmektedir. Küçük pek çok işlemde büyük karlar elde edilebildiği gibi milyonlarca satışa rağmen düşük karlar da elde edilebilir. Pazardaki müşterilerin çoğuyla yüzeysel ilişki kurulabileceği gibi, küçük bir bölümüyle uzun vadeli ve daha derin ilişkiler de kurulabilir. Bu parametreler, seçilen stratejiye göre değişmektedir (Luecke, 2008, s.35).

Doğası gereği, strateji bir takas olarak da yorumlanabilir. Bir organizasyonun yapmaya karar verdiği veya yapmama kararı aldığı noktalar iş açısından farklılık yaratmaktadır. Örneğin, pazar geneline hitap etmeye seçen bir organizasyon, yüksek ve düşük gelirli müşterileri segmentinden çıkarmaktadır. "Takas"ların sonuçlarını iyi yorumlayamayan bir şirket ise, rakipleri arasında sıyrılmayıp sonunda ölme tehlikesi ile karşı karşıyadır (Slocum ve diğ, 2014).

3.1 İş Stratejisi Sınıflandırma

İş stratejisi seçimi için literatürde kabul görmüş sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalara göre en çok kabul görmüş iki strateji Miles And Snow ve Porter'in stratejileridir. Ayrıca, Schuler ve Jackson stratejisi de kabul edilmektedir.

3.1.1 "Miles and Snow" Stratejileri

Bu strateji gruplandırması, 1978 yılında oluşturulmuştur ve organizasyonları üç ana gruba ayırmaktadır. Fırsat kollayanlar (prospector), mevcut durumu koruyanlar (defender) ve gözlemleyen-analiz (analyzer) edenler.

Fırsat kollayanlar; bu firmalar yeni ürünler geliştirme ve yeni marketlere girme fırsatlarını araştırırlar. Markette ilk olma stratejisini yürütmeye çalışırlar. Başarıları, yeni teknolojileri, ürünleri ve yeni marketlere girmeyi hızlı yapabilmelerine bağlıdır. Bu şirketler, marketteki yeni eğilimleri takip etme, yeni ürünler geliştirme, girişimci aktiviteleri takip etmek için birçok kaynak ayırmaktadır (Fernandez ve diğ, 2014).

Bu stratejiyi uygulamak için firmaların belirsizlik veya anlık değişim durumlarına hızlı ayak uydurabilecek kapasitede çalışanları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu firmalarda çalışan kişiler işlerine heyecan duyalı ve sorunlara karşı meydan okuyabilen karakterlere sahip olmalıdırlar (Fernandez ve diğ, 2014).

Bu firmalarda ürün araştırması, mühendislik, pazarlama aktiviteleri yoğun bir şekilde gerekmektedir. Ayrıca, ürünlerin müşterilere ulaşım onların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için de doğru dağıtım kanallarının seçilmesi gerekmektedir (Fernandez ve diğ, 2014).

Mevcut durumu koruyanlar; Belirli bir market segmentinde, belirli ürünler üzerine çalışmalar yapmakta ve yeni geliştirme ihtiyacı çok bulunmamaktadır. Limitli bir aralıkta ürün sunmaktadır. Ana odakları, mevcut kaynaklarının nasıl daha etkin halde

kullanılabileceği ve bu sayede maliyetleri düşürürken kaynakları önceliklendirmektir (Fernandez ve diğ, 2014).

Gözlemleyen- analiz edenler; Bu firmalar belirli bir sektör ve üründe sürdürülebilir eforlar verirken, bir yandan da market veya ürünlerde nasıl geliştirmeye gidilebilir ve asıl farklı kombinasyonlar oluşturulabilir diye araştırma yapmaktadırlar (Kumari ve diğ, 2011).

3.1.2 Porter Stratejileri

Bu strateji gruplandırması, Michael Porter tarafından 1985 yılında oluşturulmuştur ve organizasyonları üç ana gruba ayırmaktadır. Maliyet azaltma, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri (Onyango ve diğ, 2009).

Zaman içerisinde bu strateji tiplerinin kombinasyonları da türetilmiştir; odaklanma- maliyet azaltma, odaklanma - farklılaştırma, maliyet azaltma - farklılaştırma, odaklanma- maliyet azaltma - farklılaştırma (Parnell, 2014, s.183).

Maliyet azaltma stratejisi; Bu stratejiyi yürüten organizasyonlar maliyetlerini azaltma yönünde aksiyonlar almaktadırlar. Bu organizasyonlarda, maliyet raporlamaları gelişmiştir, performansın doğru tanımlanmış ölçüm kriteri ile ölçümü denetim altındadır. İnsan kaynakları uygulamalarına olan yatırım ise kapalı bir bakış açısına sahiptir (Onyango ve diğ, 2009).

Maliyet azaltma stratejisini uygulayan organizasyonlar, çoğunlukla düşük maliyetle ürün sunmaktadırlar. Bu organizasyonlar için etkinlik-verimlilik anahtardır. Buna ait en güzel örneklerden biri Amerikalı Wal-Mart şirketidir.

Müşterinin ödemeye gönüllü olduğu düzey ile ürün maliyeti arasındaki fark, her şirketin uyması gereken fiyat aralığını belirtir. Daha büyük bir karlılık düzeyi sunabilmek için satıcı, ürün ve hizmet sağlama maliyetlerini daha da düşürmeye çalışır (Luecke, 2008, s.36).

Bu stratejiyi benimseyen organizasyonlarda işe giriş yatırımları ve operasyon maliyetleri düşük olmalıdır. Bu organizasyonlar genelde en düşük fiyat veren tedarikçiler ile iş yapmaya eğilimlidirler. Ar & Ge çalışmaları genellikle operasyonel maliyetleri düşürmek, lojistik ve dağıtım kanalları organizasyonlarını iyileştirmek amacıyla yapılmaktadır (Parnell, 2014 s. 185).

Maliyet azaltma stratejisinde başarıyı sürdürülebilir kılmak için, üretilen ürün veya hizmetlerin maliyetini rakiplerden daha düşük tutabilmek gerekmektedir. Bu hep takip edilmesi gereken bir zorunluluktur (Luecke, 2008, s.38).

Farklılaştırma stratejisi: Bu stratejiyi yürüten organizasyonlar, rakiplerinden ayırtılabilmek için, markette olan tüm ürün veya servisleri üretip pazarlama yapabilmeyi amaçlarlar. Çünkü bu organizasyonlar marketin çoğunu veya büyük bir çoğunluğunu tatmin etmek isterler. Bu organizasyonlar büyük veya büyük olma eğilimindedirler. Teknoloji ve esnekliğin anahtar niteliğinde olduğunu bilirler ve bu sebeple genellikle yeni ürünler veya market fırsatları peşinde koşarlar (Parnell, 2014 s. 189).

Bu stratejide fiziksel farklılıkları ortaya koymak kolaydır. Bir otomobil ve şişelenmiş suyun farkı daha net anlatılabilir. Öte yandan soyut kavramlarda yaratılan farklılıkları ortaya koymak daha zordur. Müşteriler algıladığı farklılığa göre bir ürüne edininin üstünde ücret ödemeye gönüllü olabilirler. Farklılaşma stratejisinde farklılıklar bu sebeple objektif ve subjektif olarak sınıflandırılabilir (Parnell, 2014 s. 189).

Eğer müşteriler fiyata karşı çok duyarlı değillerse, o zaman bu strateji uygulanabilir ve ürün/hizmetin kalitesine vurgu yapılabilir. Farklılaşma stratejisi endüstri içinde ve üretim ortamlarında kolay uygulanabilir bir strateji değildir. Yeni gelen bir teknolojiye göre veya yeni üretilecek bir ürüne göre üretim hattını ve üretim öncesi hazırlıkları tamamlamak entegre bir çalışmayı gerektirmektedir.

Farklılaşma stratejileri, düşük maliyetli rakiplere karşı daha savunmasız kalmaktadır. Özellikle eğer farklılaşma stratejisi müşteriye kadar inmemiş, müşteri tarafından tam algılanamamış ise bu durumda daha ucuz ürün/hizmet sunan rakipler öne çıkabilmektedir (Parnell, 2014 s. 190).

Odaklanma Stratejisi: Odaklanma stratejisi, kaynakların, seçilmiş niş bir market için kullanılmasıdır. Kesin bir şekilde sınırları çizilmiş bir market dilimini hedef olarak belirleyerek, şirket marka sadakatini ve müşteri tatminini artırabilir, ürün ve hizmet ücretini minimumda tutma çabalarından kaçınarak, yüksek maliyet sorunları yaşamıyor olabilir (Collins ve Winrow, 2010).

Odaklanma stratejisinde firma, belirli bir grup üzerine (gençler veya yaşı büyük vatandaşlar vs.), bir ürün çeşidine (bebek veya evcil hayvan ürünleri vs.), bir market

segmentine (profesyonel kabin personeli vs.), belirli bir coğrafi bölgeye (Batı veya doğu sahilleri vs.), belirli bir servise (emlak veya reklam vs.) odaklanmayı seçebilir. Başarılı bir odaklanma stratejisi için, seçilen marketin gelişmeye imkan verecek bir potansiyeli olması, fakat diğer büyük firmalar tarafından önemi yüksek olmayacak kadar da küçük olması gerekmektedir (Allen ve diğ., 2008).

Markete yeni giriş yapan bir firma, daha iyi bilinirliğe sahip firmalar ile yarışmak durumunda kalabilir. Bilinirliği yüksek firmaların markete yeni giriş yapmaları, yatırım maliyetlerini düşürmeleri, ürünlerini belirli bir segmente hitap edecek şekilde özelleştirmeleri daha kolaydır. Bu Anderson (2006) tarafından oluşturulan "uzun-kuyruk" teorisini desteklemektedir. Bu teoride, belirli bir kitleye hitap eden firmaların müşterileri ürünün benzeri olmadığı için yüksek bir bedel ödemeye daha fazla eğilimli olduğu ve bunun da yüksek bir kar getireceği söylenmektedir (Collins ve Winrow, 2010).

Odaklanma- maliyet azaltma: Belirli markete hizmet sağlarken, ürün fiyatlarında düşük maliyet sağlama stratejisidir (Parnell, 2014, s.187).

Odaklanma - farklılaştırma: Niş bir markete hizmet sağlarken, ürünlerde oluşturulan yüksek farklılık stratejisidir (Parnell, 2014, s.190).

Maliyet azaltma - farklılaştırma: Bu stratejisinin fizibil olup olmadığına dair farklı görüşler bulunmaktadır. Porter da, iki stratejiyi bir arada yürütmenin doğurabileceği negatif sonuçlardan bahsetmiştir. Bir strateji için uygulanan yöntemleri diğer için ters işleyebilmektedir. Ürünü farklılaştırma çabaları maliyetli olabilir, öte yandan maliyeti düşürme çabası da ürünün özgünlük potansiyeline ters düşebilmektedir (Parnell, 2014, s.191).

Odaklanma- maliyet azaltma - farklılaştırma: Niş bir markete, düşük maliyetle farklılaştırılmış ürün/hizmetler sunma stratejisidir. Tüm stratejilerin kombinasyonudur, uygulanması bu sebeple daha zordur (Parnell, 2014, s.195).

3.1.3 Schuler ve Jackson Stratejileri

Schuler ve Jackson bu stratejiyi 1987 yılında ortaya atmıştır. Üç ana stratejiden oluşmaktadır: Maliyet azaltma, yenilik ve kalite gelişimi

Maliyet azaltma; Temel bakış açısı, ürün veya servislerin maliyetlerini azaltarak, rekabet gücünü artırmaktır. Üretim etkinliğini artırır ve mühendislik aktiviteleri, yeni

teknoloji adaptasyonu, üretim miktarını artırmak gibi yöntemlerle ürün veya hizmetlerin daha düşük fiyatla satılabilmesine olanak verir (Lee ve diğ, 2010).

Yenilik: Rakiplerden farklı veya piyasada tek olan yeni ürün ve servislerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşır. Bu stratejiyi uygulayan organizasyonların, hızlı market değişimlerine ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir (Lee ve diğ, 2010).

Kalite gelişimi: Diğer ürün veya hizmetlerden daha kaliteli olarak ürün veya hizmet sunmak üzerine yoğunlaşır. Bu stratejiyi uygulayan organizasyonların, sürekli geliştirme ve değiştirme faaliyetleri ile ürün veya hizmet kalitelerini sürekli artırmak için çabalamaları gerekmektedir (Lee ve diğ, 2010).

4. ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİNE ETKİYEN FAKTÖRLER

Organizasyonlar, çalışanlarını memnun etmek ve onlarla uzun süren çalışma süreçleri yaratabilmek için, özellikle son yıllarda çokça çalışma yapmaktadırlar. Artan rekabet ortamında çalışan sadakati organizasyonlar için gittikçe önemli hale gelmiştir.

Öte yandan, çalışan bireylerin, organizasyonun kendileri için ortaya koyduğu eforları algılama biçimleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Algının kişiden kişiye değişebilmesinde birçok faktör rol oynayabilmektedir.

Literatürde algılanan şirket desteğine etki eden faktörler ve bunlar arası ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır.

Bu çalışmalara göre algılanan şirket desteği genel olarak şu faktörlerden etkilenmektedir; işin stabilite seviyesi, yönetim ile iletişim, çalışanlar veya gruplar arası iletişim, terfi olanakları, gelişim olanakları, işin yapısı, amirlerin tanınması, amirlerle iyi ilişkiler kurulması, karar vermede bağımsızlık, şirket kültürü, iş garantisi, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, iş atmosferi (Sypniewska, 2014). İşte gelişme potansiyeli, inisiyatif, iş çeşitliliği, algılanan iş yoğunluğu, stres faktörleri, işin tüketici olması, iş tanımında belirsizlik, prosedürlere uyumsuzluk, performans bazlı ödeme, kariyer planlama (Allen ve diğ, 2008).

5. ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ

Algılanan şirket desteği (perceived organizational support- POS) , çalışan gözünden, organizasyonun çalışan katkısına ne kadar değer verdiği ve onu ne kadar önemsendiğidir. Çalışanlar, çalışmalarını ilişkilendirilmiş bir bağımlılık ve kontratın da ötesinde geliştirilmiş bir ilişki olarak iki yönlü de düşünmektedirler. Çalışanlar, organizasyonun gösterdikleri çabayı ne ölçüde fark edip ödüllendireceğini, sosyoduygusal ihtiyaçlarını ne ölçüde destekleyeceğini, bir talepleri olduğunda ne derecede yardım alabileceklerini bilme ihtiyacı duyarlar (Allen ve diğ., 2008).

Organizasyonel destek teorisine göre, yüksek seviyede bir çalışan desteği olduğunda, çalışanlar organizasyonun amaçlarına ulaşması yönünde çok daha sıkı çalışmakta, sadakat göstermekte ve bunun dönüşü olarak da materyalist ve manevi anlamda da ödül sağlayacak beklentiler içinde girmektedirler (Allen ve diğ., 2008).

Levinson'a göre (1965), çalışanlar çalıştıkları kurumu kişiselleştirmektedirler. Yönetim ve yöneticilerin eylemlerine göre, çalışanlar organizasyonu bir sistem olarak görmeye ve ona katkıda bulunmaya meyillidirler. Bu aşamada, algılanan şirket desteği (POS), hangi çalışanların organizasyonun kendisinin koyduğu efor için adil bir kompanse sistemi ortaya koyacağı ve ihtiyaç halinde (hastalık, iş ile alakalı problemler vs.) yardımcı olacağını, işlerini ilginç-eglençli hale getireceğini, adil bir çalışma ortamı ortaya koyacağını düşündüğünü göstermek için iyi bir ölçüttür. Genel olarak, çalışanlar, organizasyon tarafında ne kadar desteklendikleri konusuna kafa yormaktadırlar (Aubé ve Diğ., 2007).

Algılanan şirket desteği, bireyin iş davranışları ve tutumlarını etkileyen kritik faktörler arasında sayılmaktadır. Algılanan şirket desteğinin, iş tatmini ile pozitif ilişkisi olduğu daha önceki çalışmalarda ortaya konmuştur. Ayrıca, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma oranları ile de negatif ilişkisi olduğu görülmüştür. Özetle, pozitif sonuçları artırmaya, negatif sonuçları da azaltmaya yardımcı olduğu görülmektedir (Wu ve Liu, 2014).

Algılanan şirket desteği, kişinin şirketten ayrılmasının doğuracağı maliyet sebebiyle şirkette kaldığı durumlarda, kendini tuzağa düşmüş - organizasyonda kalmaya zorunlu ve kısıtlanmış hissetmesini azaltma yönünde önemlidir. Yüksek seviyede algılanan şirket desteği, organizasyonun çalışana sunduğu faydalar ile, çalışanın bireysel anlamda organizasyona sağladığı katkı arasında bir denge sağlamaya yardımcı olmaktadır. Çalışanların, işten ayrılmanın kendilerine yaratacağı yükü algılayış şekilleri, algıladıkları şirket desteğine göre farklılaşmaktadır, daha çok destek aldıklarında ayrılmanın daha maliyetli olduğunu düşünme eğilimindedirler (Aubé ve Diğ., 2007).

Algılanan şirket desteği, sosyal değişim teorisinin (SET) perspektiflerine dayanmaktadır ve organizasyonel davranış alanında incelenen önemli bir konu olmuştur. Eisenberger (1986) algılanan şirket desteğinin çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkinin kalitesini etkilediğini belirtmektedir. Algılanan şirket desteği, çalışanın şirketinin işini verimli yapabilmesi için kendisine yardım sağlama algısını ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılama eğilimini etkilemektedir. Algılanan şirket desteği yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara göre yüksek efor göstermenin yüksek ödüller getireceğine daha çok inanmaktadır (Wu ve Liu, 2014).

Sosyal değişim teorisine göre, organizasyon tarafından alınan kaynaklar, isteğe bağlı olduklarında, zorunlu olanlara göre daha yüksek değerli olarak algılanmaktadır. İsteğe bağlı seçenekler yatırım gerektirirler. İsteğe bağlı seçenekler bazı çalışanlar üzerinde karşılıklı ilkesi kapsamında bir zorunluluk oluşturmaktadır (Gavino ve diğ., 2012).

Deneyisel çalışmalar göstermiştir ki, algılanan şirket desteği organizasyonu desteklemek konusunda zorunluluk oluşturmakta ve bu da kendini iş ile alakalı tavırlarda göstermektedir, artan bağlılık, iş tatmini, performans, organizasyonel birey davranışı ve azalan ayrılma niyeti (Gavino ve diğ., 2012).

Algılanan şirket desteği, sosyal değişim teorisi (SET) ile de açıklanabilecek bir işyeri ilişki örneğidir. Çalışan ve organizasyon arasındaki karşılıklı temeline dayanır. Algılanan şirket desteğini etkileyen ve onun etkilediği kavramlar üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Gumuseli and Ergin (2002) and Montesino (2002), eğitim aktivitelerinin algılanan şirket desteği üzerindeki etkilerini incelemiştir, Eisenberger (2002) algılanan şirket desteğinin duygusal bağlılık, organizasyonel

birey davranışı ve şirkette kalma eğilimini incelemiştir. Etkinin algılanan karşılıklılığın kalitesine bağlı olduğu iddia görülmüştür. Edwards ve Peccei (2010) algılanan şirket desteğinin aidiyet üzerindeki etkisini incelemiştir. Cohen (2006) çalışanı elde tutma ile ilişkisini, Rodwell ve Demir (2012) stres ile ilişkisini incelemiştir (Trinchero ve diğ., 2013).

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan şirket desteği ile iş tatmini, duygusal bağlılık, iş performansı, işten ayrılma oranı arasındaki ilişkileri incelediler. Yine de literatürde hala incelenmeye açık birçok nokta bulunmaktadır. Birçok araştırma disiplinler arası ilişkileri incelemiştir, bu ilişkilerin tersi de araştırmaya açıktır. Örneğin algılanan şirket desteğinin organizasyonel bağlılığa etkisi incelenmekte ve bunun tersi olarak organizasyonel bağlılığın algılanan şirket desteğine etkisi de incelenmeye açıktır (Takeuchi ve diğ., 2009).

Guzzo (1994) yabancı bir dış çevrenin çalışanın organizasyonla olan ilişkisini temelden değiştirebileceğini çünkü çalışanın o noktada şirketin tek kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bu da, organizasyonun, çalışanın günlük hayatında daha merkezi hale gelmesi anlamına gelmektedir (Takeuchi ve diğ., 2009).

Black (1991) uluslararası işlerin, çalışanları kendi rutinlerinden ve sosyal çevrelerinden (arkadaş, akraba veya diğer aile üyeleri) ayırdığını, bunun da büyük bir belirsizlik yarattığını incelemiştir. Bu sebeple, ülke içinde çalışan kişilere oranla, uluslararası işlerde çalışan kişiler için algılanan şirket desteği çok daha önemli bir yer kazanmaktadır (Takeuchi ve diğ., 2009).

6. ÇALIŞANLARIN ORGANİZASYONA BAĞLILIĞI

6.1. Organizasyona Bağlılık Kavramı

Bir birey için organizasyona bağlılık, organizasyonun değerleri ve amaçlarını kabul etmek, bunlara ulaşabilmek için efor ortaya koymak, bu organizasyonun bir üyesi olabilmeyi devam ettirebilmek anlamına gelmektedir (Doğar, 2011).

Porter'a (1974) göre organizasyona bağlılık, "organizasyonun amaç ve değerlerine dair kuvvetli bir inanç ve kabullenme, organizasyon adına dikkate değer bir efor harcama çabası ve organizasyonun bir üyesi olarak kalmak için gösterilen arzu"dur (Kheirkhah ve diğ., 2014).

Organizasyona bağlılık, iş kişiyi tatmin etsin veya etmesin, psikolojik olarak organizasyona bağlılığı ifade etmektedir. Bir şirkette uzun süre çalışan bir kişinin o organizasyona bağlı olduğunu söylemek yanlış olur. Bazen şirketler şirkette uzun süre çalışmak ile bağlılığı birbirine karıştırmaktadır (Ahmed ve diğ., 2014).

Organizasyona bağlılık kavramı, son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bunun sebebi, bu faktörün organizasyonel performans ve verimlilik üzerinde major bir etkisi olmasıdır. Çalışanlar işyerinde tatmin olmuyorlarsa, işe daha az bağlılık göstermekte ve işi bırakmak için diğer fırsatları araştırmaktadırlar.

Eğer uygun başka fırsatlar da bulabilirlerse duygusal ve mantıksal açıdan organizasyondan uzaklaşırlar. Bu sebeple, çalışanların işi bırakma eğilimini değerlendirmek için organizasyona bağlılık önemli bir parametredir. Porter'a göre organizasyona bağlılık, çalışanın kimliğini saptama ve organizasyona dahil olma eğilimini göstermesi açısından önemlidir (Kanchana, 2014).

Çalışanlar bir organizasyona bağlılıklarını bir veya birden çok boyutta geliştirebilirler. Çalışanların işe katılımı ve diğer çalışanlarla olan yakın ilişkileri onları organizasyona bağlayan ve dürüstlük ile sadakat seviyelerini artıran etmenlerdir. Şirketler organizasyonda karşı sadık olduklarına, işlerinden memnun

olsunlar veya olmasınlar orada çalışmak istedikleri için organizasyondan ayrılmamaktadırlar (Ahmed ve diğ, 2014).

Organizasyona bağlılık son yıllarda insan kaynakları yönetiminin ana maddelerinden biri haline gelmiştir. Bugünün dünyasında, organizasyona bağlılık, şirketin performansında gelişmeye imkan verdiği için kritik bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple insan kaynakları politikaları organizasyonel entegrasyon, çalışan bağlılığı, esneklik ve iş kalitesini geliştirmek yönünde dizayn edilmektedir (Kheirkhah ve diğ., 2014).

6.2 Organizasyona Bağlılık Türleri

Tarihsel olarak, organizasyonel bağlılığı anlatan iki tipte yaklaşım bulunmaktadır (Khandelwa, 2009).

- İkincil konular (side-bet): Bu yaklaşımda, bağlılık tavrısal bir olgudan çok davranışsal bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, çalışan organizasyona iş ile çok da ilgili olmayan sebepler sebebiyle bağlı olabilir, emeklilik, kıdem gibi.
- Hedef uyuşması: Hedef uyuşması yaklaşımında, çalışanlar kişisel hedefleri ile organizasyon hedefleri uyuştugu için yapı içinde yer almaya devam etmektedirler.

Meyer ve Allen da devamlı ve duygusal bağlılık kavramlarını ele almış ve bunlara 3. bir Meyer ve Allen'a göre (1997) üç çeşit organizasyona bağlılık tipi bulunmaktadır (Rhoades, 2014).

- Duygusal bağlılık (Affective commitment): Organizasyona karşı duyulan bağlılığın sebebi duygusal kaynaklıdır. Çalışanlar organizasyonun bir parçası olmaktan keyif alırlar ve bu organizasyonda kalmaya devam etmek isterler.

Çalışan kişiler organizasyonu ailelerinin bir parçası olarak kabul eder ve sadık kalırlar. Çalışanın ve organizasyonun değerleri birbirleri ile uyumlu olursa duygusal bağlılık başarılı olarak sağlanabilir (Doğar, 2011).

- Devamlı bağlılık (Continuance commitment): Organizasyonda kalmaya çok ihtiyacı olmasa bile, kişinin geliştirdiği bağlılık çeşidir. Sürekli orada çalıştığı için, bu süregelen durumu devam ettirip orada olmaya devam etme

durumudur. Kişi şirketten ayrılmanın daha maliyetli olduğunu düşündüğü için de kalıyor olabilir. *Side-bet* teoriiyi destekler (Prabhakar ve Ram, 2011).

Çalışan kişisel beklentileri ve kariyer için şirkette kalmaya devam eder. Bu literatürde "mantıksal birliktelik" olarak da adlandırılır. Çalışan, ayrılmanın maliyetinin de farkındadır. Bazı çalışanlar da, yeni iş bulamadıkları veya yetenekleri yeterli olmadıklarını düşündükleri için aynı organizasyonda kalmayı tercih ederler. Bazılar ise, kişisel veya ailevi sebeplerden ötürü başka alternatif olmadığını düşünüp kalıyor olabilirler. Özet olarak bu çalışanlar, daha iyi bir iş bulamama, arkadaşlarından ayrılmama, yeni bir yere taşınmayı istememe, ailevi sebepler, para kaybı gibi sosyal, psikolojik veya ekonomik sebeplerle organizasyonda kalmayı tercih ederler (Doğar, 2011).

- Normatif bağlılık (Normative commitment): Bu bağlılık türü, kişi çok istemese de, zorunluluk olarak firmaya bağlı olma durumunu göstermektedir.

Kişiler, bugüne kadar geliştirdikleri iyi ilişkiler, aldıkları eğitimler vs. sebebiyle organizasyonda çalışmaya devam ediyorlardır. Bir çeşit sorumluluk duymaktadırlar (Doğar, 2011)

Özet olarak, duygusal bağımlılık kişinin kendisi istediği için, devamlı bağımlılık karşılıklı hesabı bunu gerektirdiği için, normatif bağımlılık ise etik ve manevi değerler sebebiyle tetiklenmektedir denebilir (Doğar, 2011).

Duygusal ve normatif bağlılıkların, performansla ve işyerinde yürütülen birçok verimli davranışla (ekstra iş üstlenme, organizasyonel birey davranışı, iş katılımı gibi) pozitif bir ilişki içinde olduğu görülürken, birçok çalışma da göstermiştir ki, devamlı bağlılık bu değişkenlerle ters bir ilişki göstermektedir. Sonuç olarak, yönetici bakış açısıyla bakılırsa devamlı bağımlılık, duygusal ve normatif bağlılığa göre daha az arzu edilen bir bağlılık çeşididir (Aubé ve diğ, 2007).

Meyer ve Allen'ın sınıflandırması literatürde kabul edilmiş ve çok geniş yer bulmuştur. Birçok çalışmada, bu sınıflandırma baz alınarak üzerinden modelleme yapılmıştır. Öte yandan literatürde, çalışanların organizasyona karşı hissettikleri bağlılığı daha farklı gruplandıran çalışmalar da bulunmaktadır. Başka bir sınıflandırma da aşağıdaki gibidir;

- Katılımcı (*Affiliative*): Çalışan ve organizasyonun ilgileri ve değerlerinin örtüşmesinden doğan bağlılık.

- Birlikçi (*Associative*): Çalışanın, organizasyona ait olmasına dair hissettiği algı.
- Manevi (*Moral*): Organizasyon ve çalışan arasındaki karşılıklı fayda sağlayan zorunluluklardan doğan bağlılık
- Duygusal (*Affective*): Çalışan tarafından deneyimlenmiş iş tatmini hissiyatı.
- Yapısal (*Structural*): Çalışanın adil bir ücret aldığını düşünmesi (Ahmed ve diğ, 2014).

6.3. Organizasyona Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Birçok çalışan arasında yapılan araştırmalar göstermiştir ki, milenyum çağında doğan kişiler, bazı gruplamalara göre Y kuşağı olarak da adlandırılmaktadır, en düşük organizasyonel bağlılığa sahip gruptur.

Bir danışmanlık şirketi, şirketten ayrılan her Y kuşağı çalışanların %1'i için 23.000.000 \$ işe alma ve eğitime maliyetleri sebebiyle kayıp olduğunu ifade etmektedir (Rhoades, 2014).

İnsan kaynakları yönetim danışmanlığı yapan firmalar için en önemli kaynaklardır. Bu organizasyonlarda, diğer organizasyonlara göre çalışanların iş değiştirme sıklığı yüksektir. Yüksek çalışan değişim oranı, entelektüel sermayenin ve yatırımların kaybı anlamına gelmektedir. Mevcut müşterin korunması ve performans açısından çalışan iş değişim oranını aşağılara çekmek kritiktir. Birçok yönetim danışmanlığı firması, çalışma şartlarında değişikliğe giderek (esnek çalışma, sosyal atmosfer vs.) milenyum kuşağını daha fazla içeride tutmaya çalışmaktadır. Bu çabaların ilgili nesil üzerinde az etkisi olduğu görülmektedir. Önemli olan, bu faktörlerin gerçekten de organizasyonel bağlılığı artırıp artırmadığını anlayabilmektir (Rhoades, 2014).

Yönetim danışmanlık firmaları dışındaki organizasyonlar da benzer problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Organizasyonlarda demografik karakterler sıkça değişmektedir, bu sebeple de organizasyonel bağlılığı yaratan faktörleri anlamak ve bu sayede çalışanların uzun süreli olarak çalışabilmelerini sağlamak önemlidir (Rhoades, 2014).

Çalışanın organizasyona bağlılığını ölçen ve bu olgunun hangi faktörlerden etkilendiğini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazılarına ait örnekler şu şekildedir (Azad ve Sadeghi, 2012).

- Jusoh (2011), organizasyon kültürü, iletişim, liderlik, karar verme, motivasyon, takım çalışması ve gelişme faktörlerinin çalışan bağlılığına etkisini ölçmüştür (Azad ve Sadeghi, 2012).
- Dixon (2005), duygusal bağlılığın mezun olmamış stajyerler üzerindeki etkisini ölçmüş ve iş deneyimi ile arasında bir ilişki bulmuştur (Azad ve Sadeghi, 2012).
- Endriulaitiene ve Valantinas (2003), görev süresinin organizasyonel bağlılığa etkisini ölçmüştür (Azad ve Sadeghi, 2012).
- Kinman (2007), koyulan efor ve ödüller arası dengesizliğin çalışan bağlılığı ile ilgisini araştırmış, ayrıca iş ve özel yaşam arası karşıtlıkları da incelemiştir. (Azad ve Sadeghi, 2012).
- Allen ve Mayer (1900), organizasyondan ayrılma eğiliminin, çalışanın organizasyona olan bağlılık türleri üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Azad ve Sadeghi, 2012).
- Labatmediene (2007), üç faktörlü çalışan bağlılığını Litvaya'da incelemiştir. Yaş, cinsiyet, kişisel özellikler ve organizasyonel bağlılığı incelemiştir. Ayrıca, şirketten ayrılma eğilimi ile bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını da incelemiştir (Azad ve Sadeghi,2012).
- Varona (2002), iletişim ve organizasyon bağlılığı arasında, geri bildirim ve üst yönetimden cevap alma süreçleri açısından bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Noordin ve diğ., 2010).
- Gong, Huang and Farh (2009), duygusal bağlılığın performans bazlı IK uygulamaları ve firma performansı arası ilişkide etkileyici bir rol oynadığını araştırmıştır (Sun ve Pan, 2011).

7. ALGILANAN ŞİRKET DESTEĞİ VE ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ARASI İLİŞKİ

Çalışan tarafından algılanan organizasyonel destek, çalışan bağlılığını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar, destekleyici davranışın bir sonucu olarak bağlılık hissetmeye zorunlu olma eğilimindedirler.

Algılanan şirket desteği ve bağlılık, konsept olarak birbirinden farklı olsa da, bir şekilde benzer bir etki yaratmaktadırlar. Algılanan şirket desteği, organizasyonun çalışana olan bağlılığını anlatırken, organizasyonel bağlılık da hangi çalışanın organizasyona bağlı olduğunu belirtmektedir (Aubé ve diğ., 2007).

Organizasyonel bağlılık üç alt boyutta incelenmektedir. Duygusal, devam eden ve normatif bağlılık. Algılanan şirket desteği ise bu boyutların tümüne etki etmektedir.

Algılanan şirket desteğinin, duygusal bağlılık üzerinde çok pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu etkiyi incelemek için Fuller (2003) ve Tyler (1999) sosyal aidiyet teorisini ortaya koymuşlardır. Çalışanın işinin ve statüsünün organizasyon içinde tanınması, çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçları, itibar, onaylanma ve bütünlük hissetme ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur. Bu ihtiyaçların giderilmesi, sosyal aidiyet duygusunu yaratmasına katkıda bulunur (Aubé ve diğ., 2007).

Algılanan şirket desteği ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki Blau'nun sosyal değişim teorisi ile de açıklanabilmektedir. Bu teoriye göre, insanlar arası ilişkinin gelişmesi ve devam etmesi, birbirleri ile ilişkili olan çalışanlar için önemli olan kaynakların değişimine bağlıdır (Aubé ve diğ., 2007).

Algılanan şirket desteği ve normatif bağlılık arasındaki ilişki Gouldner (1960) 'in karşılıklılık normuyla açıklanmıştır. Bu norma göre, bir insan veya bir kurum, başka birine bir iyilikte bulunmuşsa, bu iyiliği kabul eden taraf bir zorunluluk hissi geliştirmektedir. Buna göre, çalışanlar işverenlerin kendilerinin iyiliğini düşündüğü ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığını gördüklerinde minnettar olduklarını ve

sadakat geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Normatif bağlılık pozitif yönde etkilenmektedir (Aub  ve diğ., 2007).

Duygusal bağlılık ve algılanan şirket desteği ile normatif bağlılık ve algılanan şirket desteği kıyaslandığında, normatif bağlılıkta, çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkinin daha çok ekonomik bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir (Aub  ve diğ., 2007).

Devam eden bağlılığın, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa göre daha farklı bir etkisi vardır. Algılanan şirket desteği duygusal ve normatif bağlılığa pozitif etki ederken devam eden bağlılığa negatif etki ettiği görülmüştür (Aub  ve diğ., 2007).

8. ARAŞTIRMA MODELLERİ

Literatüre bakıldığında, firma performansını bir çıktı olarak ölçen bir çok çalışma görülmektedir. Örneğin performans kriteri olarak, firmanın satış oranlarındaki büyüme, karlılığındaki büyüme, market payında büyüme, yatırımlarında büyüme, müşteri memnuniyeti seviyesi ve çalışan memnuniyeti seviyeleri incelenmiştir (Prieto ve Santana, 2012).

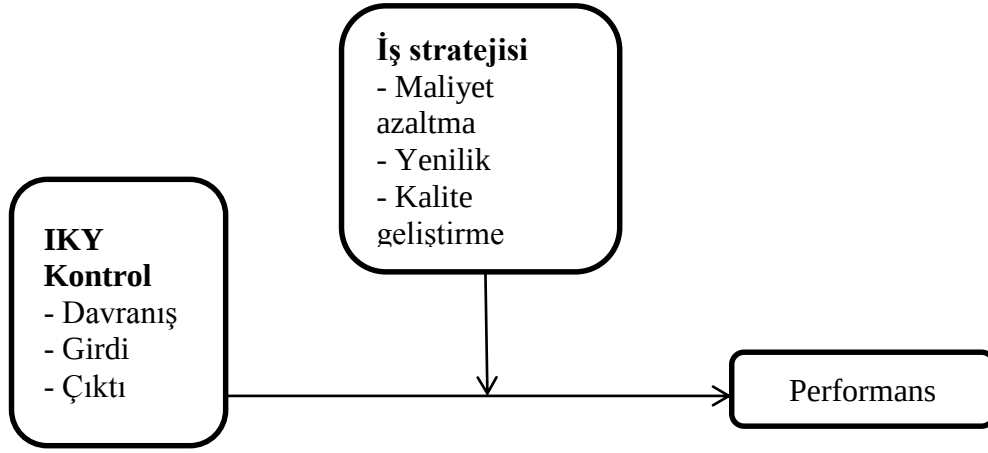
Performans çıktısını, operasyonel performans üzerinden ölçen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu performans türünde bir örnek, ürün kalitesi, üretim maliyeti, ürün dağıtımı ve üretim esnekliği parametrelerinin incelenmesidir (Lee ve diğ., 2010).

Sadece finansal performansı ölçen çalışmalara bir örnek olarak yatırımların dönüşü, faiz ve vergilerden kazanç, nakit akışı kriterlerinin baz alınması gösterilebilir (Milfelner ve diğ., 2014).

8.1. Performansa Etkiyen İnsan Kaynakları Ve İş Stratejisi Modelleri

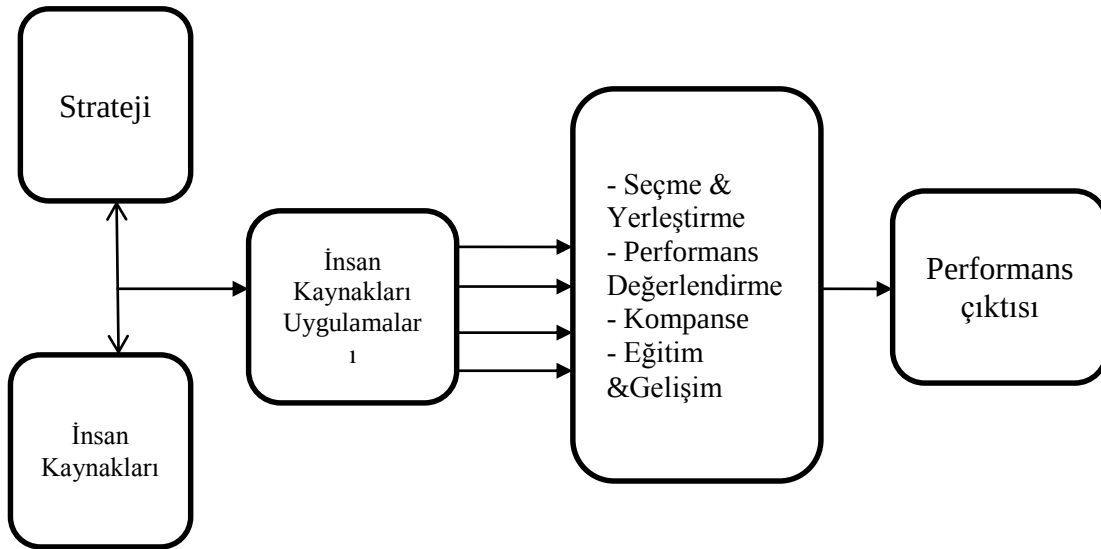
Performans ile insan kaynakları arasındaki ilişki literatürde farklı yönleri ile incelenmiştir. Benzer şekilde iş stratejisi ile performans arasındaki ilişki de incelenmiştir. Literatürde daha çok, iş stratejilerinin, insan kaynakları uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiye olan etkisi incelenmiştir.

Firma performansına etkiyen insan kaynakları uygulamaları ve iş stratejisi etkilerini ölçümleyen çalışmalara ait bazı modellere aşağıda yer verilmiştir. Şekil 8.1, Şekil 8.2, Şekil 8.3, Şekil 8.4, Şekil 8.5 Şekil 8.6, Şekil 8.7 ve şekil 8.8 modelleri bu çalışmalardan oluşmaktadır.



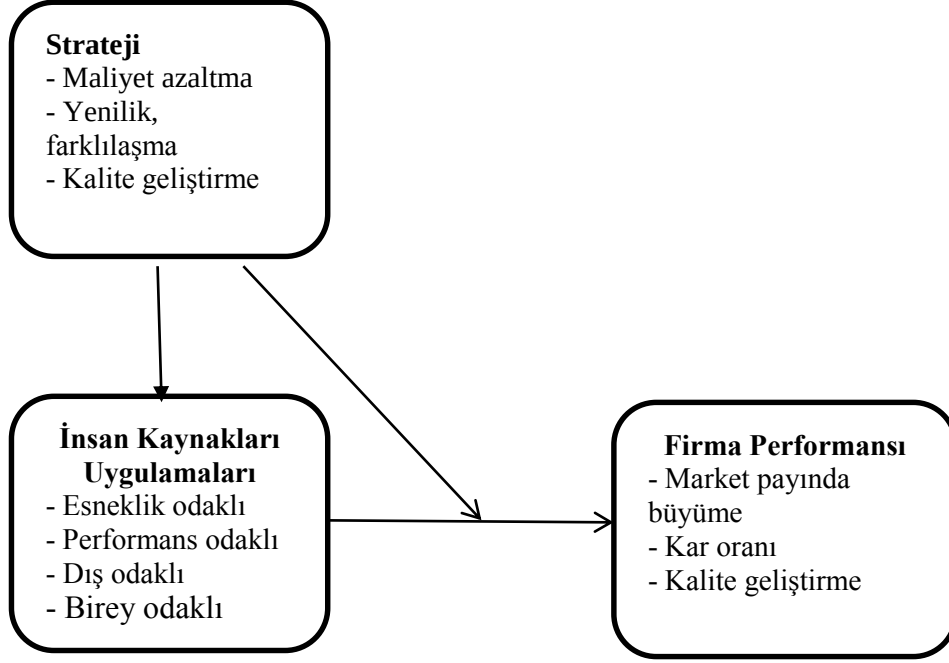
Şekil 8.1: Performansa etkiyen faktörler (Liao, 2005).

Liao (2005)'e göre, insan kaynakları uygulamaları performansı direkt olarak etkilemektedir. İş stratejisi ise, bu ilişkiye etkiyen bir faktör olarak ölçülmektedir.



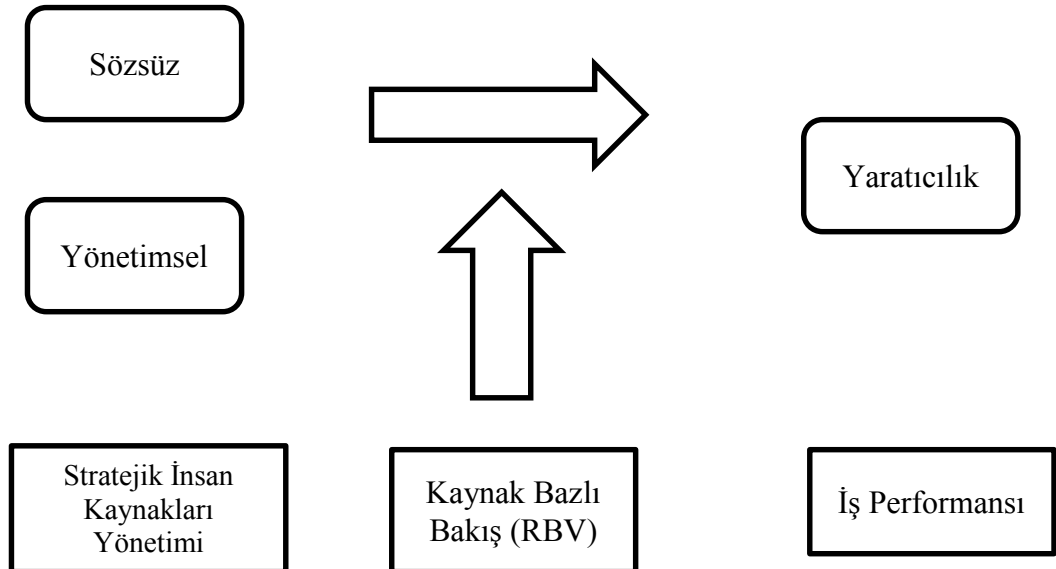
Şekil 8.2: Performansa etkiyen faktörler (Slocum ve diğ., 2014).

Bu modelde, strateji ve insan kaynakları arasındaki çift yönlü ilişki incelenmiş, ve bu ilişkinin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisinin, performansa olan etkisi gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları içinden dört uygulama (Seçme & yerleştirme, performans değerlendirme, kompanse, eğitim & gelişim) seçilmiştir.



Şekil 8.3: Performansa etkiyen faktörler (Takeuchi ve diğ., 2009).

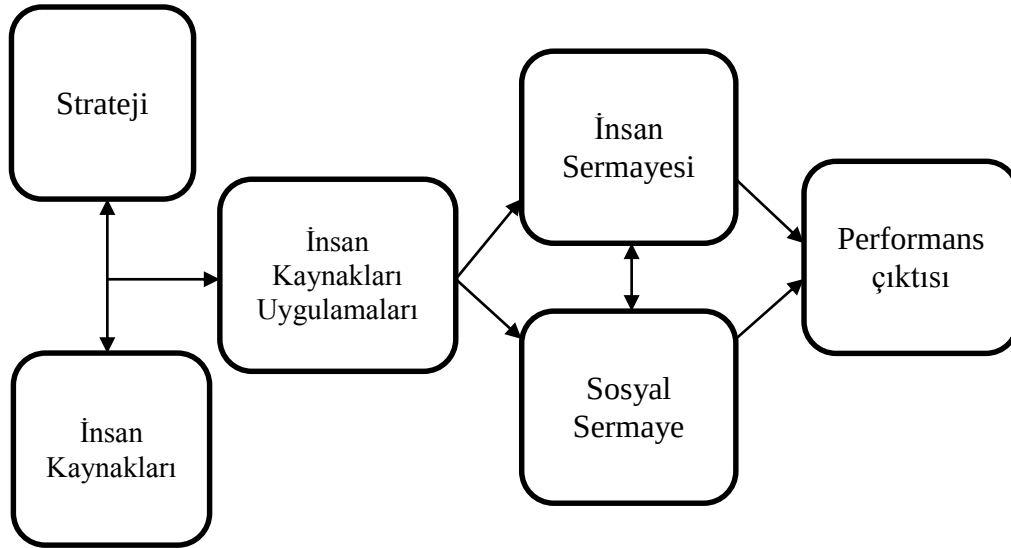
Takeuchi ve diğ.,(2009) modelinde, stratejinin insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisini tek yönü incelemiştir. Stratejinin etkilediği insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerinde olan etkisi de incelenirken, stratejinin bu aşamadaki etki faktörü de gözlemlenmiştir. Firma performansı market payındaki büyüme, kar oranı ve kalitede gelişme olarak ölçümlenmiştir.



Şekil 8.4: Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişki - kaynak bazlı bakışın etkileyici rolüyle (Bidmeshgipour ve diğ., 2010).

Modelde, stratejik insan kaynakları yönetiminin iş performansı (yaratıcılık) üzerindeki etkisi incelenirken, kaynak bazlı bakış açısının etkileyici rolü de dikkate alınmıştır.

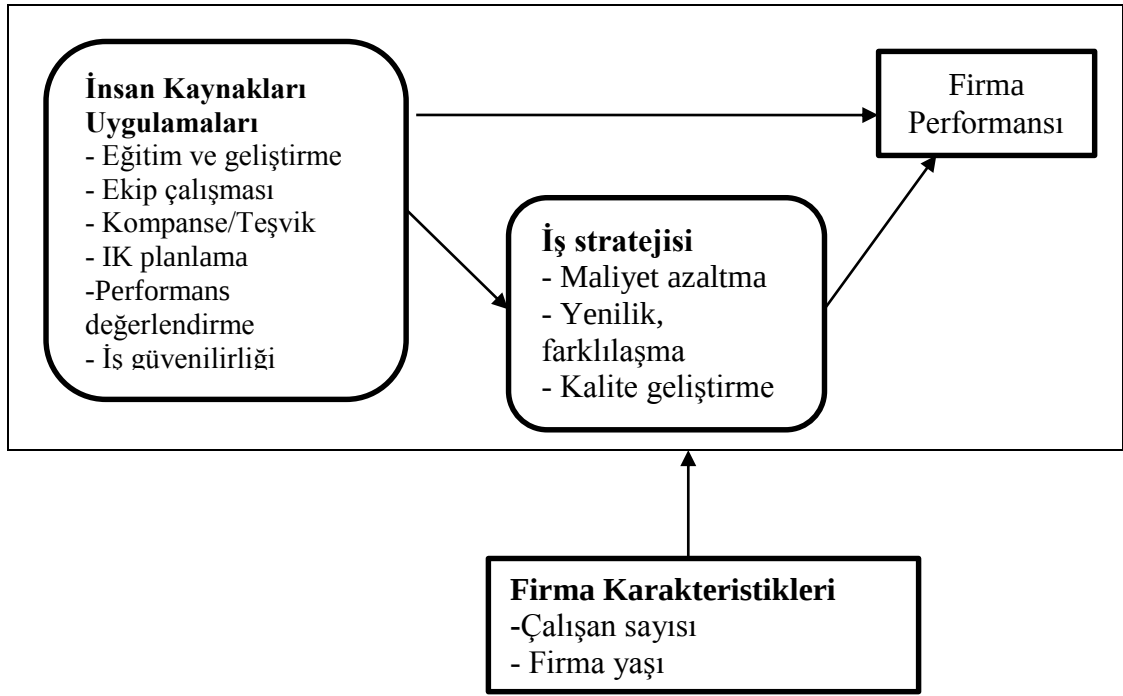
Bu modelde, kaynak bazlı bakış diğer modellere oranla daha farklı bir ölçüm imkanı vermiştir.



Şekil 8.5: Genel ilişkiler (Buller ve McEvoy, 2012).

Modelde, strateji ve insan kaynakları arasındaki çift yönlü ilişki incelenmiş, bu ilişkinin insan kaynakları uygulamalarına etkisinin, insan ve sosyal sermaye kavramlarına olan etkisi incelenmiştir. Son olarak, bu faktörlerden etkilenen insan ve sosyal sermayenin, performansa etkisi gözlemlenmiştir.

Bu modelde, insan kaynakları uygulamaları ana iki grupta toplanarak incelendiği için benzerlerinden bu yönde farklılaşmıştır.



Şekil 8.6: Performansa etkiyen faktörler (Lee ve diğ., 2010).

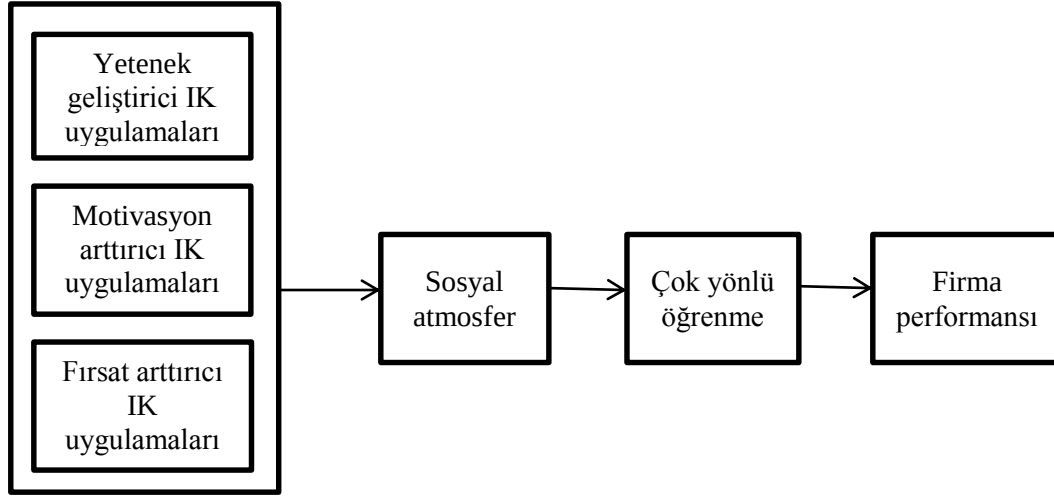
Modelde, insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı ilişki incelenirken, insan kaynaklarının iş stratejisi üzerindeki etkisi ve bu etkinin de yine performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnsan kaynakları, iş stratejisi ve performans arası ilişki incelenirken, firmadaki çalışan sayısı ve firmanın yaşının etkisi de incelenmiştir.

Modelde, iş stratejisi, insan kaynakları uygulamalarının performansa etkisi incelenirken, benzer modellerden farklı olarak firma karakteristiği de incelenmiştir.



Şekil 8.7: Çalışan performansına etkiyen faktörler (Saleem ve Khurshid, 2014).

Modelde, seçme ve yerleştirmenin, eğitim ve geliştirmenin, organizasyona bağlılığın ve kompanseinin çalışan performansı üzerine etkisi incelenmiştir.



Şekil 8.8: Firma performansına etkiyen faktörler (Prieto ve Santana, 2012).

Modelde, Yetenek geliştirici, motivasyon artırıcı ve fırsat artırıcı IK uygulamalarının, sosyal atmosfere, sosyal atmosferin çok yönlü öğrenmeye ve bunun da firma performansına etkisi incelenmiştir.

Bu modele özel olarak, insan kaynakları uygulamaları farklı şekilde gruplanarak incelenmiştir. Ayrıca, IK uygulamalarının firma performansına etkisi direkt değil, etkilediği faktörler yönünden incelenmiştir. Modelde, firmadaki sosyal atmosfer ve çoklu öğrenme üzerine etkiler incelenmiş, bu modele özgün bir bakış açısı kazandırmıştır.

8.2 İş Tatmini, Organizasyonel Birey Davranışı (OBD) Ve Algılanan Şirket Desteğinin İncelendiği Modeller

Performans çıktısı dışında, iş tatmini, organizasyonel birey davranışı ve algılanan şirket desteğini de iş çıktısı olarak inceleyen birçok değerli çalışma bulunmaktadır.

İş tatmini kavramı, geçtiğimiz yıllar içerisinde literatürde çokça etkilenmiş, bu kavramı etkileyen faktörler ve bunların etkileme dereceleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

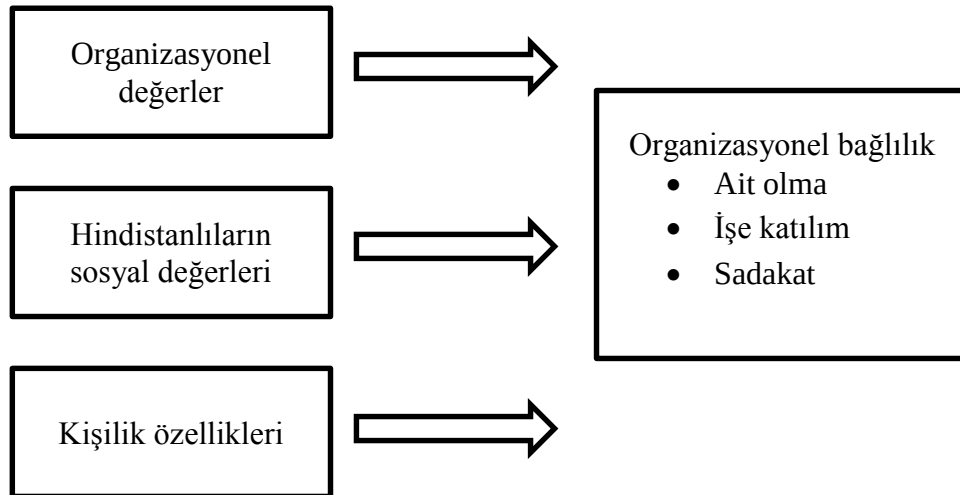
Organizasyonel birey davranışı, iş tatmininden daha az incelenen bir kavram olmakla beraber, son yıllarda bu konu üzerinde de birçok modelleme yapılarak etki alanları ve organizasyonda etkilendiği noktalar incelenmeye çalışılmıştır.

Zaman geçtikçe araştırmaların konu aldığı kavramlara yeni eklemeler, daha spesifik ve dar alanda araştırma yapma imkanlarının geliştiği görülmektedir.

Günümüzden daha eski tarihli çalışmalara bakıldığında, ana iş çıktısı olarak çalışan veya müşteri tatmini baz alınırken, son zamanlardaki çalışmalarda daha çok bireyin algı seviyelerine ve organizasyondaki yerine eğilinmiştir.

İncelenen kavramlar içinde, "algılanan şirket desteği (POS)" literatürde gelişmeye en açık kavramlar arasında sayılabilmektedir. Algılanan şirket desteğine direkt etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğu modeller olmakla beraber, bu kavram dışında, organizasyonu etkileyebilecek nitelikte başka faktörleri de içine alan modeller yer almaktadır.

Bu çalışmada, algılanan şirket desteğine etkileyen faktörler ve bu kavramın organizasyonel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. İncelemenin ana noktası, bireylerin algılama ve memnuniyet seviyelerini ölçebilmektir. Bu incelemenin yapılabilmesi ve özgün modelin ortaya konabilmesi için incelenen modellere ait örneklere Şekil 8.9, Şekil 8.10, Şekil 8.11, Şekil 8.12, Şekil 8.13, Şekil 8.14, Şekil 8.15 ve Şekil 8.16 arasında yer verilmiştir.

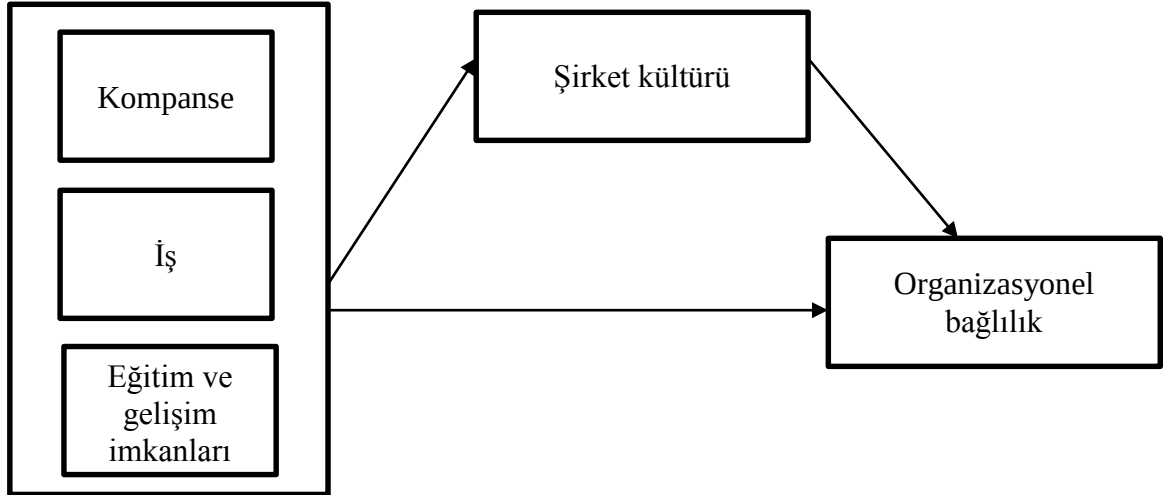


Şekil 8.9: Organizasyonel bağlılığa etkileyen faktörler (Khandelwal, 2009).

Khandelwal (2009) organizasyonel değerlerin, hindistan toplumunun sosyal değerlerinin ve kişilik özelliklerinin organizasyonel bağlılığa olan etkisini

incelemiştir. Organizasyonel bağlılık ise üç ana kavram olarak tanımlanmıştır, ait olma, işe katılım ve sadakat.

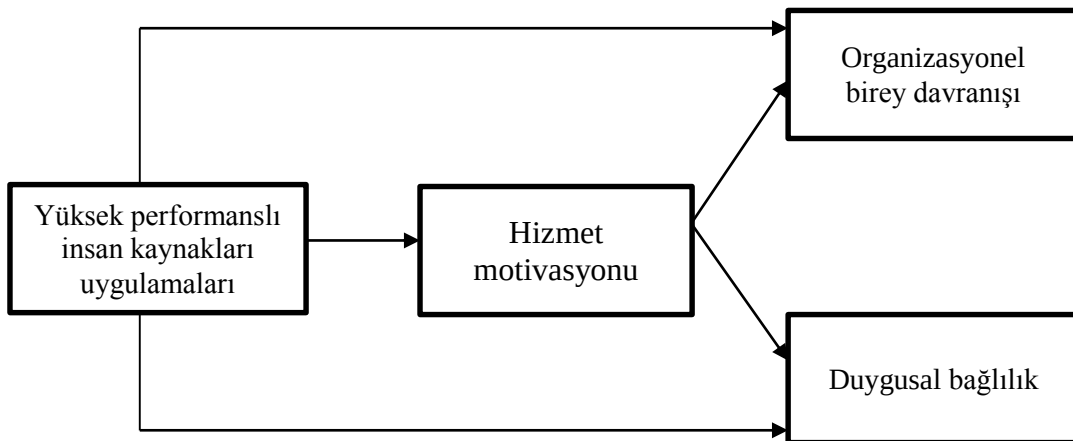
Belirli bir kültürel gruba ait (Hindistan) bireyler üzerinde araştırma yapılması ve üç ayrı madde üzerinden organizasyona bağlılığa etkimenin ölçümlemeye çalışılması modeli ilgi çekici kılmaktadır.



Şekil 8.10: Organizasyonel bağlılığa etkiyen faktörler (Rashid ve Raja, 2011).

Modelde, kompanse, işin kendisi ve eğitim & gelişim imkanlarının organizasyonel bağlılığa etkisi incelenirken, şirket kültürünün de bu ilişkiye olan etkisi incelenmiştir.

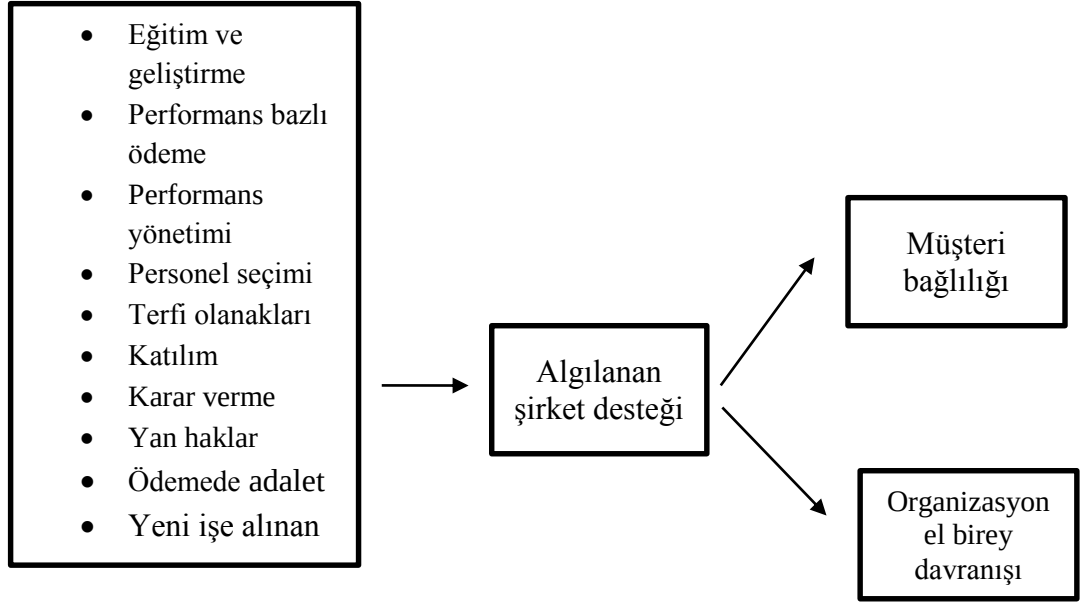
Şirket kültürünün etkisini ölçen modeller bulunmaktadır, bu modele özel olarak, üç farklı faktörün etkisinin ölçümlemesi modeli farklı kılmaktadır.



Şekil 8.11: Yüksek performanslı IK uygulamalarının bağlılık ve OBD üzerine etkileri (Mostafa ve diğ, 2015).

Modelde, yüksek performanslı IK uygulamalarının hizmet motivasyonu üzerine etkisinin ve hizmet motivasyonunun da organizasyonel birey davranışı ve duygusal bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca, yüksek performanslı IK uygulamalarının OBD ve duygusal bağlılık üzerindeki direkt etkisi de incelenmiştir.

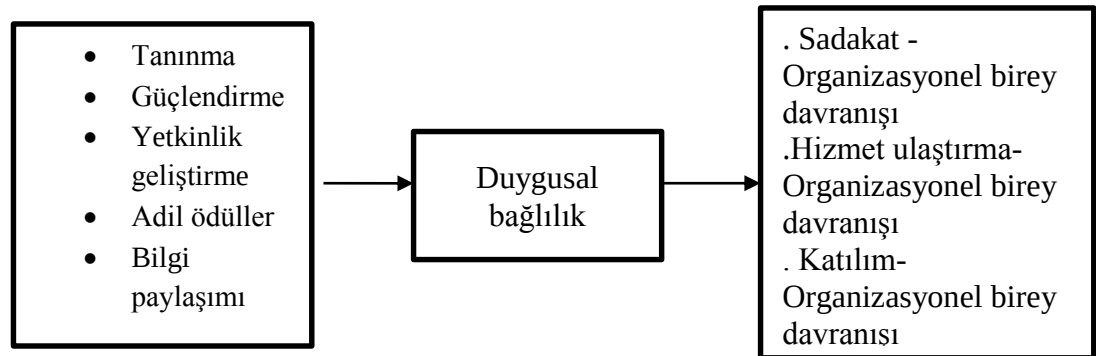
Çıktı olarak bağlılık çeşitlerinden sadece duygusal bağlılığın incelenmesi, hizmet motivasyonunun ara bir faktör olarak incelenmesi modelin literatüre katkılarıdır.



Şekil 8.12: IK uygulamaları, algılanan şirket desteği, müşteri bağlılığı ve OBD arası ilişki (Gavino ve diğ., 2012).

Modelde, seçilen IK uygulamalarının algılanan şirket desteği üzerine etkisi, algılanan şirket desteğinin ise, müşteri bağlılığı ve organizasyonel birey davranışı üzerine etkisi incelenmiştir.

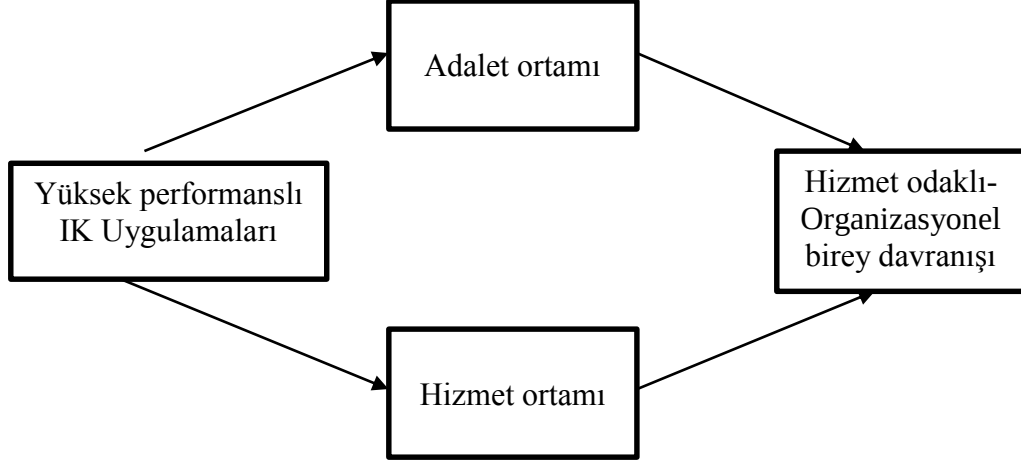
Modelde, algılanan şirket desteğinin, müşteri bağlılığı üzerine etkisinin ölçülmesi farklı bir faktör analizi olarak değerlendirilebilir.



Şekil 8.13: IK uygulamaları, duygusal bağlılık ve OBD arası ilişki (Yang, 2012).

Yang (2012), modelinde, yüksek performanslı IK uygulamalarının duygusal (affective) bağlılık üzerinde, duygusal bağlılığın ise, sadakat, hizmet ulaştırma ve katılım odaklı ODB üzerindeki etkisini incelemiştir.

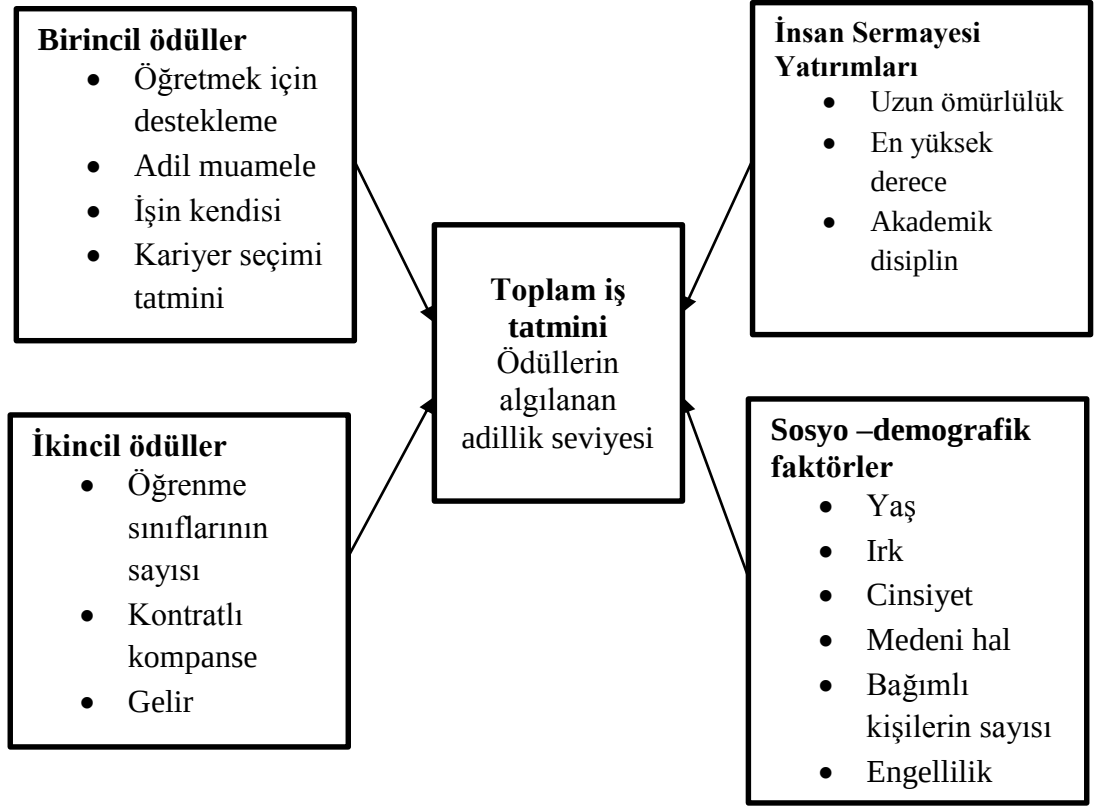
Modelde, ODB farklı boyutları ile incelenmiştir, sadece belirli IK uygulamalarına eğilinmiştir. Bu yönleri ile benzerlerine ek olarak inceleme alanı sunmuştur.



Şekil 8.14: IK uygulamaları, adalet ve hizmet ortamı, ODB arası ilişki (Tang ve Tang, 2012).

Modelde, yüksek performanslı IK uygulamalarının adalet ve hizmet ortamına etkisi, adalet ve hizmet ortamının da, bireyin hizmet odaklı ODB üzerindeki etkisi incelenmiştir.

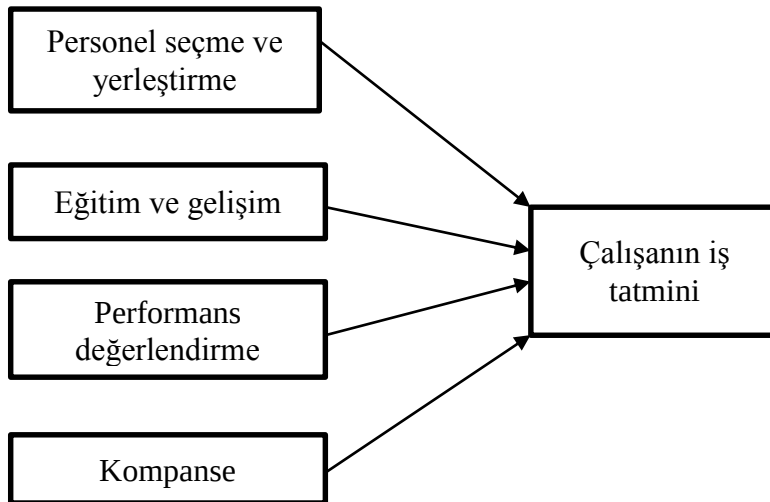
Modelin adalet ve hizmet ortamını bir ara faktör olarak kullanması mevcut incelemelere ek bir fayda sağlamıştır.



Şekil 8.15: İş tatminine etkiyen faktörler (Lyons ve Akroyd, 2013).

Modelde, iş tatminine etkiyen faktörler gözlemlenmiştir. İş tatmini, ödüllerin algılanan adillik seviyesi üzerinden ölçülmüştür.

İş tatmini çok fazla boyutuyla incelemiştir. İş tatmini seviyesinin incelenmesinde kullanılan "algılanan" parametresi de son zamanlardaki çalışan algısına yönelmesi açısından önemlidir. Model çok kapsamlı bir inceleme alanı sunmaktadır.



Şekil 8.16: İK uygulamalarının çalışan tatminine etkisi (Ijigu, 2015).

Ijigu(2015) modelinde, seçmiş olduğu IK uygulamalarının, çalışan tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir.

İş tatminine etkileyen spesifik IK uygulamalarının incelenmesi modeli özgün kılmalıdır.

8.3. İnceleme Modeli

Literatürde incelenen modellerin, özgün yönü olan örneklerine bir önceki bölümde yer verilmiştir. İş tatmini, organizasyonel birey davranışı, organizasyonel bağlılık ve algılanan şirket desteğini, bir çıktı olarak alan ve bu değerlere etkileyen faktörleri değerlendiren birçok farklı uygulama bulunmaktadır.

Çalışan bireylerin çalıştıkları kurumu nasıl algıladıklarını ölçen uygulamalara son yıllarda ağırlık verilmeye başlanmıştır. Şirketler, çalışanlarını da bir müşteri gibi görmekte ve onları da memnun etmek için ayırdıkları kaynakları artırarak, yürüttükleri programları çeşitlendirmektedirler.

Şirketlerin dizayn ettiği çalışma ortamlarında, bireyleri etkileyen birçok farklı faktör olabilmekte ve bunlar bireyin çalıştıkları kurumu algılayış biçimlerine olumlu veya olumsuz etki edebilmektedir.

8.3.1 Model Konusu

Hazırlanan modelde, incelenmek istenen ana konu bireylerin içinde çalıştıkları kurumlar tarafından gördükleri destekleri nasıl algıladıkları ve algılanan şirket desteği ile şirkete olan bağlılık türleri arasındaki ilişkidir.

8.3.2 Modelin Amacı

Algılanan şirket desteğine etki eden birçok faktör olabilir. İncelenen benzer modellere göre, incelenmek üzere seçilen faktörler: IK uygulamalar, iş karakteristiği, yönetici desteği, iş stratejisi ve stres faktörleridir. Bu faktörlerin seçilmesindeki amaç, çok yönlü bir araştırma yapılabilmesine imkan verilmesidir.

Modelde ayrıca, algılanan şirket desteği ile organizasyona bağlılık türleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da incelenmiştir.

8.3.3 Modelin Önemi

Algılanan şirket desteği, çalışanın işini verimli yapabilmesi için şirketinin kendisine ne kadar yardım sağladığı algısını ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılama eğilimini etkilemektedir. Bu sebeple son yıllarda önemi daha fazla anlaşılan bir kavramdır.

Bu sebeple algılanan şirket desteği kavramının daha detaylı incelenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Modelde, beş ana başlık ve bunlara bağlı alt başlıklar ile, algılanan şirket desteği kavramına etkiyen faktörler derinlemesine incelenmiş, bu kavramın organizasyon içinde etkilendiği maddelerin daha net ortaya konulması amaçlanmıştır.

8.3.4 Model Hipotezleri

Bu modelde özelleştirilmiş olarak, inceleme konusu algılanan, yani kişiden kişiye göre değişen faktörleri baz aldığı için, bu faktörlerin alt kırılımlarında subjektif olabilecek alt maddeler ele alınmaya çalışılmıştır.

Literatürde insan kaynakları uygulamalarını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Slocum ve diğ., (2014), seçme & yerleştirme, performans değerlendirme, kompanse ve eğitim & gelişim IK uygulamalarının performansa etkisini incelemiştir.

Lee ve diğ., (2010) eğitim ve geliştirme, ekip çalışması, kompanse/teşvik, performans değerlendirme ve iş güvenilirliği IK uygulamalarının performansa etkisini incelemiştir.

Saleem ve Khurshid (2014) seçme & yerleştirme, eğitim & geliştirme ve kompanse IK uygulamalarının çalışan performansına etkisini incelemiştir.

Rashid ve Raja (2011), eğitim ve gelişim IK uygulamasının organizasyonel birey davranışına etkisini incelemiştir.

Kumari ve diğ., (2011) işe alma, iş güvenliği, performans değerlendirme, iş gücü kullanımı, eğitim IK uygulamaları ile, iş stratejilerinin tutarlı olmasını ölçmüşlerdir.

Pena ve Villasalero (2010) iş gücü, katılım, eğitim, iş dizaynı, ödüller, iş stabilizasyonu ve seçim yöntemleri IK uygulamalarının organizasyonel performans üzerindeki etkilerini ölçmüşlerdir.

Martell ve diğ., (1996) seçme, kompanse, performans değerlendirme ve üst yönetimin eğitimi IK uygulamalarının firma performansına etkisini ölçmüşlerdir.

Mostafa ve diğ., (2015) eğitim, promosyon, iş dizaynı, iş güvenliği ve iletişim faktörlerinin organizasyonel birey davranışına ve duygusal bağlılığa etkisini incelemiştir.

Literatürde incelenen modeller ve alt maddelere göre, bu modelde, IK uygulamaları faktörü için, algısı kişiden kişiye değişmeye daha müsait olduğu düşünülen şu uygulamaların etkisi incelenmek için seçilmiştir.

- Formel işe alma
- Performans
- Eğitim
- Kariyer olanakları
- Performans bazlı ücret
- İş garantisi
- Çalışanların işe alım sürecine katılımı

Literatürden de alınan örnekler ışığında aşağıdaki hipotezler incelenecektir.

H1a: Formel işe alma uygulamaları, algılanan şirket desteği (iş) üzerine pozitif etki eder.

H1b: Formel işe alma uygulamaları, algılanan şirket desteği (iş dışı) üzerine pozitif etki eder.

H2a: Performans uygulamaları, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H2b: Performans uygulamaları, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H3a: Eğitim uygulamaları, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H3b: Eğitim uygulamaları, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H4a: Kariyer olanakları, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H4b: Kariyer olanakları, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H5a: Performans bazlı ücret, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H5b: Performans bazlı ücret, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H6a: İş garantisi, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H6b: İş garantisi, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H7a: Çalışanların işe alım sürecine katılımı, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H7b: Çalışanların işe alım sürecine katılımı, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

İş karakteristiğini, işin yapılış biçimini şekillendiren, işi yapma esnasında kaçınma imkanının çok olmadığı iş zorunlulukları olarak adlandırabiliriz. İş karakteristiği olarak birçok faktör sayabilmek mümkündür.

İncelemede Allen ve diğ., (2008) modelinde yer alan işte gelişme potansiyeli, iş çeşitliliği, inisiyatif ve algılanan iş yoğunluğu alt maddelerine yer verilmiştir. Bu maddelerin, kişiden kişiye değişen bir yapısı olduğu için, algılanan şirket desteği seviyesini ölçmek için daha uygun oldukları düşünülmüştür.

H8a: İşte gelişme potansiyeli, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H8b: İşte gelişme potansiyeli, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H9a: İş çeşitliliği, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H9b: İş çeşitliliği, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H10a: İnisiyatif, algılanan şirket desteği üzerine (iş) pozitif etki eder.

H10b: İnisiyatif, algılanan şirket desteği üzerine (iş dışı) pozitif etki eder.

H11a: Algılanan iş yoğunluğu, algılanan şirket desteği üzerine (iş) negatif etki eder.

H11b: Algılanan iş yoğunluğu, algılanan şirket desteği üzerine (iş) negatif etki eder.

Yönetici desteğinin, çalışanın performansına etkisini ölçen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu modelde ise, yönetici desteğinin algılanan şirket desteği üzerine etkisi inceleme alanı olarak yer almaktadır. He ve diğ., (2011) de bu kriteri incelemiştir.

Bu alandaki incelemede bir çalışanın bağlı olduğu tüm seviyelerdeki yöneticileri yerine, daha kısıtlı tutularak, çalışanın birebir çalıştığı yöneticiler baz alınmıştır.

H12a: Yönetici desteği, algılanan şirket desteğine (iş) pozitif etki eder.

H12b: Yönetici desteği, algılanan şirket desteğine (iş dışı) pozitif etki eder.

İş stratejisinin performansa doğru veya dolaylı etkilerine ait incelemeler yapılmıştır.

Lee ve diğ., (2010) maliyet azaltma, yenilik- farklılaşma, kalite geliştirme iş stratejilerinin firma performansına etkisini incelemişlerdir.

Takeuchi ve diğ., (2009), Slocum ve diğ., (2014) ve Liao, (2005) maliyet azaltma, yenilik- farklılaşma, kalite geliştirme iş stratejilerinin performans üzerine etkilerini incelemişlerdir.

Buller ve McEvoy, (2012), iş stratejilerinin IK uygulamaları üzerinden performansa etkisini incelemiştir.

Bu modelde iş stratejilerinin performanstan ziyade, algılanan şirket desteği üzerine etkisi incelenmek için seçilmiştir. Bu kapsamda, iş stratejisi farklılaşma stratejisinin etkisi ölçülmüştür.

H13a: Farklılaşma stratejisi ile algılanan şirket desteği (iş) arasında bir ilişki vardır.

H13b: Farklılaşma stratejisi ile algılanan şirket desteği (iş dışı) arasında bir ilişki vardır.

Stres faktörleri için, Allen ve diğ., (2008) çalışana stres yaratabilecek üç ana madde belirlemiştir, bunlar: iş sebebiyle tükenme, işte belirlilik(görev tanımları) ve prosedürlere uyumsuzluk. Bu modelde de stres için belirlenen bu maddeler kullanılıyor olacaktır.

H14a: İş sebebiyle tükenme, algılanan şirket desteğine (iş) negatif etki eder.

H14b: İş sebebiyle tükenme, algılanan şirket desteğine (iş dışı) negatif etki eder.

H15a: İşte belirsizlik, algılanan şirket desteğine (iş) negatif etki eder.

H15b: İşte belirsizlik, algılanan şirket desteğine (iş dışı) negatif etki eder.

H16a: Prosedürlere uyumsuzluk, algılanan şirket desteğine (iş) negatif etki eder.

H16b: Prosedürlere uyumsuzluk, algılanan şirket desteğine (iş dışı) negatif etki eder.

Modelde incelenen algılanan şirket desteği faktörü, Takeuchi ve diğ.,(2009)'nın incelemesi gibi iki ana gruba ayrılmıştır: kişinin iş yaşamında hissettiği şirket desteği ve şirketin iş dışındaki yaşamı için hissettiği şirket desteği.

Son olarak, algılanan şirket desteğinin, organizasyona bağlılık üzerindeki etkisi inceleniyor olacaktır.

Literatürde bu yönde yapılan çalışmaların birçoğunda, organizasyona bağlılığın duygusal bağlılık yönü hakkında inceleme yapılmıştır. Bu modelde, Meyer ve Allen(1997) sınıflandırmasına göre bahsedilen üç tipte (duygusal, devam eden ve normatif) bağlılık üzerindeki etki de inceleniyor olacaktır. Bu sebeple 3 ayrı hipotez inceleniyor olacaktır.

H17a: Algılanan şirket desteği (iş), duygusal bağlılık üzerine pozitif etki eder.

H17b: Algılanan şirket desteği (iş dışı), duygusal bağlılık üzerine pozitif etki eder.

H18a: Algılanan şirket desteği (iş), devam eden bağlılık üzerine pozitif etki eder.

H18b: Algılanan şirket desteği (iş dışı), devam eden bağlılık üzerine pozitif etki eder.

H19a: Algılanan şirket desteği (iş), normatif bağlılık üzerine pozitif etki eder.

H19b: Algılanan şirket desteği (iş dışı), normatif bağlılık üzerine pozitif etki eder.

Algılanan şirket desteğinin organizasyona bağlılığa olan etkisi incelenirken, organizasyonda kalma süresinin, normatif bağlılığa etkisi olup olmadığına dair

incelemeye rastlanmamıştır. Bu inceleme de, model kapsamında yapılıyor olacaktır.

H20: Organizasyonda çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.

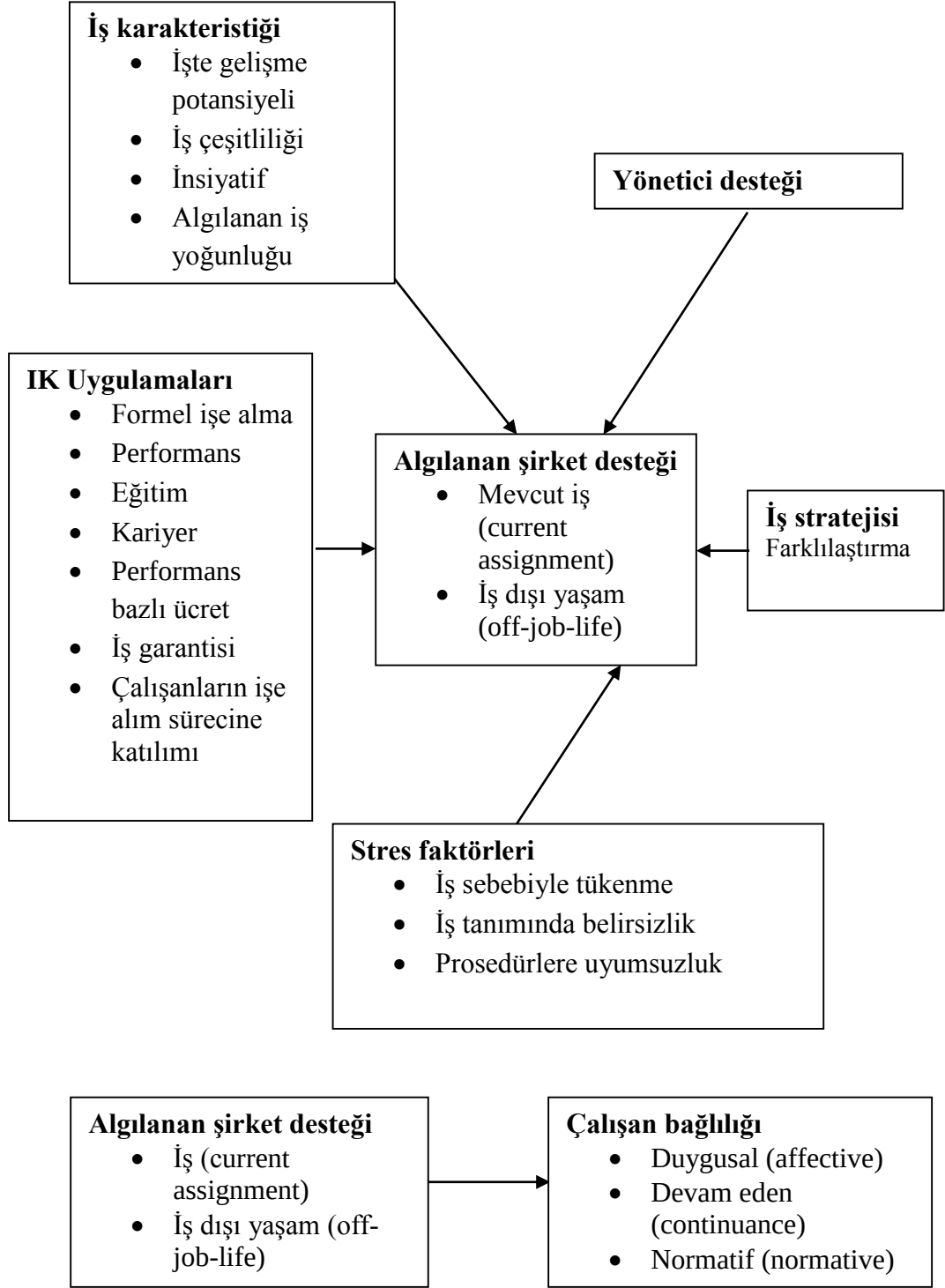
8.3.5 İnceleme yöntemi

Hipotezlerin kontrol edilmesi için uygulamada anket yöntemi ile veri toplanmaktadır. Anket soruları için, daha önceden başka araştırmalar için katılımcılara yönlendirilmiş örneklere kullanılmıştır. Böylece, sorulan soruların validasyon ihtiyacı ortadan kalkmıştır.

Katılımcılara yöneltilen anket soruları 8 ayrı kaynaktan derlenmiş olup, türkçe dilinde uygulanmıştır. Anket iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişilerin demografik bilgilerine yer verilmiş, ikinci bölümde ise faktörler ve etkilerine yönelik olmak üzere sorular yöneltilmiştir.

Ankette, faktörleri incelemek üzere 99 soru, online olarak katılımcılara yönlendirilmiştir.

8.3.6. İnceleme Modeli



Şekil 8.17: İnceleme Modeli

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Modelde, algılanan şirket desteğine etkiyen faktörler ve bu faktörün organizasyonel bağlılık üzerindeki etkisi ayrı olarak incelenmiştir.

Anket üzerinden yapılan incelemede demografik bilgiler ve faktörlere yönelik bilgiler olmak üzere iki ayrı bölümde veri toplanmıştır.

İnsan kaynakları ve bölüm yöneticileri ile görüşme tekniği ile soruların uygunluğu incelenmiştir. Uygun bulunan sorular üzerinden 35 kişilik bir katılımcı kitlesi üzerinde pilot bir çalışma yapılarak, soruların anlaşılabilirliği, açıklığı ve uygunluğu kontrol edilmiştir.

Pilot çalışması yapılan bu anket için, geniş katılımcı listesi üzerinden online ve basılı form yöntemi ile veri toplanmıştır.

Anket katılımcılarının demografik bilgileri aşağıdaki gibidir;

- Minimum yaş 22, maksimum yaş 56'dır, ortalama yaş 29,78'dir.
- 162 (%54,36) kadın, 136 (%45,64) erkektir.
- 1(%0,003) lise mezunu, 215(%72,15) lisans mezunu ve 82(%27,52) yüksek lisans/doktora mezunu bulunmaktadır.
- 32 çalışan (%10,73) kişi sayısı 50 ve altına olan bir firmada, 24 çalışan (%8,05) kişi sayısı 51-250 arasındaki bir firmada, 242 çalışan ile kişi sayısı 251 ve üstü olan bir firmada çalışmaktadır.
- 15 kişi (%5,03) hizmet, 29 kişi (%9,73) bankacılık ve finans, 157 kişi (%52,68) bilgi teknolojileri, 4 kişi (%1,34) eğitim, 2 kişi (%0,67) elektronik, 3 kişi (%1) enerji, 5 kişi (%1,67) gıda, 3 kişi (%1) hızlı tüketim, 1 kişi (%0,33) hukuk, 16 kişi (%5,36) inşaat, 1 kişi (%0,33) kamu, 1 kişi (%0,33) kozmetik, 24 kişi (%8,05) otomotiv, 6 kişi (%2,01)perakende, 6 kişi (%2,01) sağlık, 11 kişi (%3,69) tekstil, 13 kişi (%4,36) telekomünikasyon, 1 kişi (%0,33) ulaşımda çalışmaktadır.

- 131 kişi (%43,95) mühendis, 38 kişi (%12,75) analist, 15 kişi (%5,03) uzman, 49 kişi (%16,44) yönetici, 21 kişi (%7,04) finans sorumlusu, 44 kişi (%14,77) diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.
- Tam zamanlı çalışma süresi minimum 6 ay, maksimum 30 yıldır, ortalama 6,47 yıldır.
- Şu anki işyerinde çalışma süresi minimum 1 ay, maksimum 30 yıldır, ortalama 4 yıldır.

Çizelge 9.1: Anketi cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri

Yaş		
	Minimum	22 yaş
	Maksimum	56 yaş
	Ortalama	29,78 yaş
Cinsiyet (% sıklık)		
	Kadın	%54,36 (162)
	Erkek	%45,64 (136)
Eğitim seviyesi(% sıklık)		
	Lise	%0,003 (1)
	Lisans	%72,15 (215)
	Yüksek lisans/Doktora	%27,52 (82)
Çalışan sayısı (% sıklık)		
	<=50	%10,73 (32)
	51-250	%8,05 (24)
	>=250	%81,21 (242)
Sektör(% sıklık)		
	Hizmet	%5,03 (15)
	Bankacılık ve Finans	%9,73 (29)
	Bilgi Teknolojileri	%52,68 (157)
	Eğitim	%1,34 (4)
	Elektronik	%0,67 (2)
	Enerji	%1 (3)
	Gıda	%1,67 (5)
	Hızlı tüketim	%1 (3)
	Hukuk	%0,33 (1)
	İnşaat	%5,36 (16)
	Kamu	%0,33 (1)
	Kozmetik	%0,33 (1)
	Otomotiv	%8,05 (24)

Sektör(% sıklık)		
	Perakende	%2,01 (6)
	Sağlık	%2,01 (6)
	Tekstil	%3,69 (11)
	Telekomünikasyon	%4,36 (13)
	Ulaşım	%0,33 (1)
Pozisyon (%sıklık)		
	Mühendis	%43,95 (131)
	Analist	%12,75 (38)
	Uzman	%5,03 (15)
	Yönetici	%16,44 (49)
	Finans sorumlusu	%7,04 (21)
	Diğer	%14,77 (44)
Tam zamanlı çalışma süresi		
	Minimum	6 ay
	Maksimum	30 yıl
	Ortalama	6,47 yıl
Şu anki işyerinde çalışma süresi		
	Minimum	1 ay
	Maksimum	30 yıl
	Ortalama	4 yıl

9.1. Analizler

Katılımcılardan elde edilen anket sonuçlarının değerlendirilmesi için, data düzenlenmeli ve toplanan verinin doğruluğu kontrol edilmelidir.

Datanın düzenlenmesi kapsamında, öncelikle ankette eksik bilgi girişi olup olmadığı kontrol edilmelidir. Eksik bilgi girişi olan cevaplar, analiz sonuçlarını saptırabilmektedir.

Anket soruları büyük ölçüde online web sitesi üzerinden toplanmış ve soruların hepsi zorunlu olarak ceveplandırılmıştır. Bu sayede eksik veri bulunmamaktadır.

Basılı form üzerinden doldurulan anketler için de kontrol yapılmış, eksik soruların doldurulması sağlanmıştır.

Model için yapılan analizlerde, sorular Çizelgeler ve şekiller içinde kısaltma olarak yer alıyor olacaktır. İlgili kısaltmanın temsil ettiği soru, EK E içindeki Çizelgelerde yer almaktadır.

9.1.1. Aykırı veri analizi

Anket sorularına verilen cevapların, belirli bir skala içinde dağılması beklenmektedir. Cevaplar içinde, cevap örgüsüne ters düşen kayıtların varlığı analiz sonuçlarını saptırabileceği için çoğunlukla bu verilerin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Bunun ölçümü için, aykırı veri analizi uygulanmıştır.

EK B bölümünde yer alan analiz sonuçlarına göre, Algılanan iş yoğunluğu, işte belirlilik ve iş stratejisi farklılaştırma faktörlerinde aykırı olan bazı cevaplar olduğu görülmüştür. Kimi kaynaklarda aykırı veriler analiz sonuçlarını saptırabileceği için çıkarılmalı görüşü benimsenirken, kimi kaynaklarda ise, geneli yansıtabilmek adına verilen cevapların tümünün analizde yer alması görüşü hakimdir.

İnceleme modeli geniş kapsamlıdır ve spesifik bir alana yönelik uygulanmadığı için, verilen tüm cevapların elenmeden kullanması tercih edilmiştir.

9.1.2. Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik analizi, bir faktörü ölçmek için katılımcılar tarafından verilen cevapların, güvenilir olmasını ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Model verisi ölçülürken, faktörleri temsil etmek üzere sorulan soruların güvenilirliği için cronbach's alpha analizinden yararlanılmıştır.

Bu analize göre, oluşan cronbach's alpha değerinin 0,7 ve üstünde olması, bu sorular ile doğru ölçüm yapılabildiğini işaret etmektedir. (Sipahi ve diğ., 2010). (Akdoğanlar, 2012'de atıfta bulunduğu gibi).

Fakat Bagozzi ve Yi (1988) ise katsayı için dikkate alınması gereken en düşük değer 0,6 olarak belirtilmiştir(Gürel, 2011'de atıfta bulunduğu gibi).

Cronbach's alpha değerinin uygunluğunun yanı sıra, ek bir inceleme olarak, madde silindiğine oluşan alpha değeri de kontrol edilmelidir. Bir faktörü ölçen soru setindeki herhangi bir soru silindiğinde oluşan alpha değerinin de tutarlılığı kontrol edilmelidir.

(Sipahi ve diğ., 2010) (Akdoğanlar, 2012'de atıfta bulunduğu gibi).

Modelde yer alan faktörlere ait croanbach's alpha değerleri aşağıdaki şekilde ölçülmüştür.

İşte gelişme potansiyeli faktörü için Çizelge 9.2'ye bakıldığında, alpha değerininin 0,7 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.2: İşte gelişme potansiyeli faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,700	İşte gelişme potansiyeli _1	,591
	İşte gelişme potansiyeli _2	,702
	İşte gelişme potansiyeli _3	,629
	İşte gelişme potansiyeli _4	,614

İş çeşitliliği faktörü için Çizelge 9.3'e bakıldığında, alpha değerinin 0,644 görülmektedir. Kimi kaynaklar 0,6 ve üstü değeri de güvenilir kabul ettiği için bu soru seti silinmemiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.3 : İş çeşitliliği faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,644	İş çeşitliliği_1	,313
	İş çeşitliliği_2	,628
	İş çeşitliliği_3	,636

İnisiyatif faktörü için Çizelge 9.4'e bakıldığında, alpha değerinin 0,868 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.4: İnsiyatif faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,868	İnsiyatif_1	,844
	İnsiyatif_2	,786
	İnsiyatif_3	,817

Algılanan iş yoğunluğu faktörü için Çizelge 9.5'e bakıldığında, alpha değerinin 0,778 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.5 : Algılanan iş yoğunluğu faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,778	Algılanan iş yoğunluğu_1	,772
	Algılanan iş yoğunluğu_2	,736
	Algılanan iş yoğunluğu_3	,724
	Algılanan iş yoğunluğu_4	,702
	Algılanan iş yoğunluğu_5	,743

İş sebebiyle tükenme faktörü için Çizelge 9.6'e bakıldığında, alpha değerinin 0,899 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, iş sebebiyle tükenme 1 sorusunun değerinin 0,899'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,916 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.6 : İş sebebiyle tükenme faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,899	İş sebebiyle tükenme_1	,916
	İş sebebiyle tükenme_2	,880
	İş sebebiyle tükenme_3	,859
	İş sebebiyle tükenme_4	,851
	İş sebebiyle tükenme_5	,872

İşte belirsizlik faktörü için Çizelge 9.7'ye bakıldığında, alpha değerinin 0,792 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, işte belirlilik 3 sorusunun değerinin 0,792'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,795 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.7 : İşte belirlilik faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,792	İşte belirlilik_1	,760
	İşte belirlilik_2	,756
	İşte belirlilik_3	,795
	İşte belirlilik_4	,723
	İşte belirlilik_5	,728

Prosedürlere uyumsuzluk için Çizelge 9.8'e bakıldığında, alpha değerinin 0,760 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, prosedürlere uyumsuzluk 4 sorusunun değerinin 0,760'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,784 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.8 : Prosedürlere uyumsuzluk faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,760	Prosedürlere uyumsuzluk_1	,734
	Prosedürlere uyumsuzluk_2	,753
	Prosedürlere uyumsuzluk_3	,722
	Prosedürlere uyumsuzluk_4	,784
	Prosedürlere uyumsuzluk_5	,728
	Prosedürlere uyumsuzluk_6	,703
	Prosedürlere uyumsuzluk_7	,709
	Prosedürlere uyumsuzluk_8	,733

Yönetici desteği için Çizelge 9.9'a bakıldığında, alpha değerinin 0,864 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, yönetici desteği 4 sorusunun değerinin 0,864'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,867 değeri

ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.9 : Yönetici desteği faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,864	Yönetici desteği_1	,830
	Yönetici desteği_2	,783
	Yönetici desteği_3	,820
	Yönetici desteği_4	,867

Duygusal bağlılık faktörü için Çizelge 9.10'e bakıldığında, alpha değerinin 0,718 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.10 : Duygusal bağlılık faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,718	Duygusal bağlılık_1	,613
	Duygusal bağlılık_2	,625
	Duygusal bağlılık_3	,650

Devam eden bağlılık faktörü için Çizelge 9.11'e bakıldığında, alpha değerinin 0,740 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, devam eden bağlılık 4 sorusunun değerinin 0,740'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,746 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.11 : Devam eden bağlılık faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,740	Devam eden bağlılık_1	,699
	Devam eden bağlılık_2	,592
	Devam eden bağlılık_3	,669
	Devam eden bağlılık_4	,746

Normatif bağıllık faktörü için Çizelge 9.12'ye bakıldığında, alpha değerinin 0,701 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, normatif bağıllık 3 sorusunun değerinin 0,701'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,784 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.12 : Normatif bağıllık faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,701	Normatif bağıllık_1	,519
	Normatif bağıllık_2	,591
	Normatif bağıllık_3	,710

Formel işe alma faktörü için Çizelge 9.13'e bakıldığında, alpha değerinin 0,932 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, formel işe alma 1 sorusunun değerinin 0,932'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,933 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.13 : Formel işe alma faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,932	Formel işe alma_1	,933
	Formel işe alma_2	,924
	Formel işe alma_3	,926
	Formel işe alma_4	,918
	Formel işe alma_5	,926
	Formel işe alma_6	,918
	Formel işe alma_7	,923
	Formel işe alma_8	,918
	Formel işe alma_9	,927

Performans değerlendirme faktörü için Çizelge 9.14'e bakıldığında, alpha değerinin 0,838 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.14 : Performans değerlendirme faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,838	Performans değerlendirme_1	,769
	Performans değerlendirme_2	,774
	Performans değerlendirme_3	,795
	Performans değerlendirme_4	,838

Eğitim faktörü için Çizelge 9.15'e bakıldığında, alpha değerinin 0,909 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.15 : Eğitim faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,909	Eğitim_1	,887
	Eğitim_2	,859
	Eğitim_3	,893
	Eğitim_4	,889

Çalışanların işe alım sürecine katılımı faktörü için Çizelge 9.16'ya bakıldığında, alpha değerinin 0,884 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, Çalışanların işe alım sürecine katılımı 2 sorusunun değerinin 0,884'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,924 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.16 : Çalışanların işe alım sürecine katılımı faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,884	Çalışanların işe alım sürecine katılımı_1	,776
	Çalışanların işe alım sürecine katılımı_2	,924
	Çalışanların işe alım sürecine katılımı_3	,788

İş garantisi faktörü için Çizelge 9.17'ye bakıldığında, alpha değerinin 0,748 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, iş garantisi 1 sorusunun değerinin 0,748'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,804 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.17 : İş garantisi faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,748	İş garantisi_1	,804
	İş garantisi_2	,600
	İş garantisi_3	,685
	İş garantisi_4	,636

Performans bazlı ücret faktörü için Çizelge 9.18'e bakıldığında, alpha değerinin 0,869 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, performans bazlı ücret_3 sorusunun değerinin 0,869'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,903 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.18 : Performans bazlı ücret faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,869	Performans bazlı ücret_1	,811
	Performans bazlı ücret_2	,711
	Performans bazlı ücret_3	,903

Kariyer faktörü için Çizelge 9.19'a bakıldığında, alpha değerinin 0,904 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, kariyer 1 sorusunun değerinin 0,904'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,912 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.19 : Kariyer faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,904	Kariyer_1	,912
	Kariyer_2	,886
	Kariyer_3	,883
	Kariyer_4	,885
	Kariyer_5	,885
	Kariyer_6	,891
	Kariyer_7	,899
	Kariyer_8	,890

İş stratejisi farklılaşma faktörü için Çizelge 9.20'ye bakıldığında, alpha değerinin 0,969 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.20 : İş stratejisi – farklılaşma faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,969	İş stratejisi farklılaşma_1	,964
	İş stratejisi farklılaşma_2	,939
	İş stratejisi farklılaşma_3	,957

Algılanan şirket desteği – iş faktörü için Çizelge 9.21'e bakıldığında, alpha değerinin 0,804 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, algılanan şirket desteği iş 3 sorusunun değerinin 0,804'dan büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat 0,894 değeri ile arasında çok büyük bir fark olmadığı için bu ve bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.21 : Algılanan şirket desteği (iş) faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,804	Algılanan şirket desteği iş_1	,740
	Algılanan şirket desteği iş_2	,732
	Algılanan şirket desteği iş_3	,894
	Algılanan şirket desteği iş_4	,751
	Algılanan şirket desteği iş_5	,748
	Algılanan şirket desteği iş_6	,751
	Algılanan şirket desteği iş_7	,732

Algılanan şirket desteği – iş dışı faktörü için Çizelge 9.22’ e bakıldığında, alpha değerinin 0,939 yani güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Madde silindiğinde alpha değerlerinde ise, mevcut alpha değerinden daha yüksek bir değer gözlemlenmediği için bu faktöre ait herhangi bir soru analizden silinmemiştir.

Çizelge 9.22 : Algılanan şirket desteği (iş dışı) faktörü için güvenilirlik analizi

Alpha değeri	Sorular	Madde silindiğinde alpha değeri
0,939	Algılanan şirket desteği iş dışı_1	,927
	Algılanan şirket desteği iş dışı_2	,927
	Algılanan şirket desteği iş dışı_3	,934
	Algılanan şirket desteği iş dışı_4	,930
	Algılanan şirket desteği iş dışı_5	,930
	Algılanan şirket desteği iş dışı_6	,930
	Algılanan şirket desteği iş dışı_7	,928

9.1.3. Açıklayıcı faktör analizi

Faktör analizi, model içerisinde yer alan faktörlerin altında yatan yapıyı açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Çok fazla sayıda olan değişkenin, birbiri ile ilişkili faktörler olarak daha kolay anlaşılmasına ve ölçülmesine imkan verir. Faktör analizi genel olarak 2 yönde incelemeye imkan sunar, data özetleme veya data azaltma (Hair ve diğ., 2014).

Bir değişken grubuna faktör analizi uygulayabilmek için, belirli kurallar bulunmaktadır.

- Faktör analizi metrik data için uygulanmaktadır.
- Örneklem sayısı, değişken sayısından fazla olmalıdır.
- Örneklem sayısı ve değişken sayısı arasındaki tavsiye edilen ilişki 1/5'dir. Yani 1 değişken için 5 örneklem toplanması önerilmektedir. Bu oranın 1/10, 1/20 olduğunu belirten bazı kaynaklar da bulunmaktadır.
- Örneklem sayısı en az 50 olmalıdır.
- Değişkenler arasında belirli bir ilişki bulunması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2014).

Modelde, data metrik, örneklem sayısı 298 ve değişken sayısı 23'tür, oran sağlanmaktadır.

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testleri ile verinin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir.

Model içinde yer alan tüm değişkenler, tek bir faktör analizinde ele alınacağı için, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett testleri tüm veriyi içerecek şekilde uygulanmıştır.

KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO örnekleme değerinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. 0,50-0,60 arası kötü, 0,60-0,70 arası orta, 0,70-0,80 arası iyi, 0,80 ve üstü mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Akdoğanlar, 2012).

Barlett testi sonucunda anlamlılığın 0,05'in altında çıkması gerekmektedir. Anlamlılık 0,05'in üstünde olduğu durumda değişkenler arasında yeterli derecede korelasyon olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2014).

Modeldeki değişkenler için yapılan KMO ve Bartlett testi Çizelge 9.23'de belirtilmiştir.

KMO değeri "iyi" olarak çıkmış, bartlett testi de anlamlı çıkmıştır. Model verisi için faktör analizi yapılması uygundur.

Çizelge 9.23: Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin	Örnek yeterlilik	,754
	Kikare	27509,065
Bartlett Testi	Serbestlik derecesi	3655
	Anlamlılık	,000

Faktör analizinde faktörleşme teknikleri klasik faktör çıkartma teknikleri ve temel bileşenler analizi olarak 2'ye ayrılır. Temel bileşenler analizi (principal component analysis) ise, faktörleştirme tekniği olarak çok sık kullanılan bir başka istatistiktir (Büyüköztürk, 2002). Modelde de temel bileşenler analizi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinde veri için döndürme yöntemleri kullanılmaktadır. Dik ve eğik olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır. Dik döndürmede veriler arası ilişki bulunmaması, eğik döndürmede ise ilişki bulunması esası vardır. Fakat, iki yöntemin de benzer sonuçlar ürettiğine dair görüşler de bulunmaktadır. Dik döndürme yöntemleri daha geniş kullanılmaktadır. Modelde de Varimax döndürme yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinde, analize dahil olan değişkenler üzerindeki yükler (loadings) üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Değişken yükünün olması gereken minimum değeri örneklem sayısına göre değişmekte olup Çizelge 9.24'te yer almaktadır (Hair ve diğ., 2014).

Çizelge 9.24 : Örneklem sayısına göre yük değerleri

Yük	Örneklem Sayısı
.30	350
.35	250
.40	200
.45	150
.50	120
.55	100
.60	85
.65	70
.70	60
.75	50

Model için güvenilirlik analizi ile soruların bir faktörü temsil ettiği kontrol edilmiştir. Faktör analizi ile de yapılmak istenen, teoride belirtilen faktörlerin bir kere daha geçerliliğini sağlayabiliyor olmaktadır.

Faktör analizinde kullanılan veri 298 adettir. Bu veriye uygun olarak 0,35 ve üstünde olan değerler analize dahil edilmiştir.

Faktör analizi sonucu, EK C bölümünde yer almaktadır. Analizde önce bileşen matrix'ine (component matrix'e) bakılmış, ardından varimax yöntemi ile

döndürülmüş matrix'e (rotated component matrix) bakılmıştır. Her iki matrix'in sonuçlarına EK C içinden erişilebilir.

Faktör analizi sonuçlarına göre;

- Teori ile paralel şekilde, toplamda 23 faktör elde edilmiştir.
 - Bazı sorular birden fazla faktöre yüklenmiştir. Bu durumlarda, ana faktör değerinin çok yüksek olduğu ve 2. yüklenme değerinin de düşük olduğu görülmüştür.
 - 2. Faktöre yüklenen değerler silinip, analiz yenilendiğinde güvenilirlik sayısında ciddi düşüşler gözlemlenmiştir.
 - Belirtilen sebeplerle, faktör analizinde birden fazla yükleme yapılan noktalar dikkate alınmamış, genel olarak literatüre uygunluk test edilmiştir.
 - Çok sayıda faktör olmasına rağmen, literatür ile paralel olacak şekilde faktörlerin yüklendiği görülmüştür.

9.1.4. Normal dağılım kontrolü

Anket verisinin incelenmesi için, anket katılımcılarından alınan cevapların analizlere nasıl yansıtılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Doğru şekilde analiz yapılabilmesi için, anket sorularına ait yapı incelenmiştir.

Model incelemesi için yürütülen ankette, faktörler birden fazla soru ile yöneltilmiştir. Örneğin, kariyer alanındaki etkileri ölçmek için, anket katılımcılarına 8 adet soru yöneltilmiştir. Literatürden alınan bu sorular, anket hazırlanma aşamasında kontrol edilmiş, tüm soruların aynı yönde bilgi topluyor olması sağlanmıştır. Örneğin, kariyer ile alakalı olarak “şirketim beni destekliyor” ve “şirketim beni desteklemiyor” şeklindeki 2 zıt ifadenin aynı faktörde var olup olmadığı kontrol edilmiş, var ise, aynı yönde olacak fakat anlamı bozmayacak şekilde ifade güncellemesi yapılmıştır.

Modelde yer alan faktörlerde birden fazla soru bulunduğu için, ve çok fazla veri yer aldığı için, analizde kullanılmak üzere ortalamalar yöntemi kullanılmıştır. Anket yapısı ve data modeline en uygun olarak bu yöntem kabul edilmiştir.

Bu şekilde elde edilen faktör skorları üzerinden model sonucu incelemeleri yapılmıştır.

Modelde ana inceleme yöntemi olarak regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz öncesinde, faktör skorlarının ve artık(residual) değerlerin (Y-tahmin edilen Y değeri) normal dağılıma uygunluğu kontrol edilmelidir.

Faktör skorları ve artık değerlerin normal dağılıma uygunluğu Çizelge 9.25'te yer almaktadır.

Verilerin, basıklık(skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri kontrol edilmiş, bu değerler üzerinden Z skorları hesaplanmıştır. Normal dağılıma uygunluk sağlaması için değerlerin %95 güven aralığında +/- 1,96 değer aralığında, %99 güven aralığında ise +/- 2,58 değer aralığında olmaları gerekmektedir (Hair ve diğ, 2014)

Çizelge 9.25'e bakıldığında, birkaç değer haricindeki tüm değerlerin bu aralıklarda olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçtan hareketle, anket verisi üzerinden regresyon analizi yapılabileceği öngörülmüştür.

Çizelge 9.25: Anket verisinin normal dağılımı

	Basıklık	Çarpıklık	Zbasıklık	ZÇarpıklık
Artık değer - algılanan şirket desteği iş	0,165	0,201	1,163	0,708
Artık değer - algılanan şirket desteği iş dışı	0,229	0,061	1,614	0,215
İşte gelişme potansiyeli	-0,180	-0,190	-1,269	-0,670
İnisiyatif	-0,115	-0,468	-0,810	-1,649
Algılanan iş yoğunluğu	-0,230	0,118	-1,621	0,416
İş sebebiyle tükenme	0,058	-0,449	0,409	-1,582
İşte belirsizlik	-0,424	-0,214	-2,988	-0,754
Prosedürlere uyumsuzluk	0,031	-0,129	0,218	-0,455
Yönetici desteği	-0,246	0,541	-1,734	1,906
Formel işe alma	-0,158	-0,426	-1,113	-1,501
Performans değerlendirme	0,379	-0,469	2,671	-1,653
Eğitim	-0,059	-0,586	-0,416	-2,065
Çalışanların işe alım sürecine katılımı	0,269	-0,567	1,896	-1,998
İş garantisi	-0,199	-0,271	-1,402	-0,955
Performans bazlı ücret	-0,204	-0,682	-1,438	-2,403
Kariyer	-0,018	0,416	-0,127	1,466
İş stratejisi farklılaşma	-0,357	-0,013	-2,516	-0,046

9.1.5. Regresyon ve korelasyon analizleri

Model incelemesinin doğru veriyi, doğru şekilde ölçtüğünü gözlemlemek adına yukarıda bahsedilen bir dizi analiz yapılmıştır. Bu analizlerin başarılı çıkması sonucunda, anket verisi ile hipotezlerin doğruluğu test ediliyor olacaktır.

Hipotezler, toplamda 2 ana modele göre şekillendirilmiştir.

- Model 1: Seçilmiş faktörlerin algılanan şirket desteği iş ve iş dışı kavramına olan etkileri
- Model 2: Algılanan şirket desteği iş ve iş dışı kavramlarının bağıllık türleri üzerine olan etkileri
- Ek inceleme modeli olarak, mevcut firmada çalışma süresi ve normatif bağıllık türleri arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Hipotezlerin incelenmesi için, çoklu regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır.

9.1.5.1. Model 1 regresyon analizi

Model 1’de, algılanan şirket desteği iş ve iş dışı kavramlarına şu faktörlerin etkisi incelenmiştir.

- İşte gelişme potansiyeli
- İnisiyatif
- Algılanan iş yoğunluğu
- İş sebebiyle tükenme
- İşte belirsizlik
- Prosedürlere uyumsuzluk
- Yönetici desteği
- Formel işe alma
- Performans değerlendirme
- Eğitim
- Çalışanların işe alım sürecine katılımı
- İş garantisi
- Performans bazlı ücret
- Kariyer
- İş stratejisi - farklılaşma

İlgili faktörlerin, algılanan şirket desteğine etkisinin olup olmadığı, var olan etkinin derecesi ve yönünün (+/-) anlaşılabilmesi için çoklu regresyon analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

Her iki yordanan değişken (Y) için de en doğru modelin seçilebilmesi için 2 farklı regresyon analizi uygulanmış ve bu analizlerin önerdiği modeller karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

9.1.5.1.1. Algılanan şirket desteği iş kavramı için regresyon analizi

Algılanan şirket desteği iş kavramına, belirtilen 15 faktörün etki seviyesini ölçebilmek için, backward ve forward regresyon yöntemleri ile analizler yapılmıştır. Backward regresyon yönteminde, ilgili değişkenlerin hepsi modele sokulup, tek tek çıkartılırken, forward regresyon yönteminde ise tek tek eklenmektedir.

İnceleme sonucunda, backward yöntemi analiz sonucunun, forward yöntemi analiz sonucuna göre daha geniş bir kitleyi açıkladığı görülmüştür. Ayrıca backward analizinde, çok daha fazla sayıda değişkenin ilişkisi ortaya konulduğu için, backward regresyon yönteminin sonuçları kabul edilmiştir.

Backward regresyon sonucuna göre oluşan Çizelgeler 9.26 ve 9.27'dur.

Forward regresyon analizlerin yönelik tüm detaylara EK D altında yer verilmiştir.

Çizelge 9.26: Algılanan şirket desteği iş kavramı - backward regresyon model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,730 _a	,532	,507	,7774 ₅	,532	21,40 ₂	15 _a	28 ₂	,000	2,227
2	,729 _b	,532	,509	,7763 ₅	,000	,196	1 ^b	28 ₂	,659	
3	,729 _c	,531	,509	,7758 ₉	-,001	,661	1 ^c	28 ₃	,417	
4	,728 _d	,530	,510	,7754 ₈	-,001	,702	1 ^d	28 ₄	,403	
5	,726 _e	,528	,510	,7758 ₃	-,002	1,260	1 ^e	28 ₅	,263	
6	,725 _f	,526	,510	,7757 ₄	-,002	,928	1 ^f	28 ₆	,336	
7	,723 _g	,523	,508	,7773 ₈	-,004	2,225	1 ^g	28 ₇	,137	

- İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, performans değerlendirme, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
- İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, performans değerlendirme, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
- İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
- İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma

- e. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, iş garantisi, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
- f. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, iş garantisi, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, formel işe alma
- g. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, formel işe alma

Çizelge 9.26’de yer alan analiz sonuçlarına göre, 4. model %51 oranıyla veriyi en iyi açıklayan model olarak görülmektedir. Durbin - watson değeri 2.227 ile beklenen değer aralığındadır.

Çizelge 9.27: Algılanan şirket desteği iş kavramı - backward regresyon ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194,044	15	12,936	21,402	,000 ^b
	Residual	170,451	282	,604		
	Total	364,495	297			
2	Regression	193,926	14	13,852	22,982	,000 ^c
	Residual	170,569	283	,603		
	Total	364,495	297			
3	Regression	193,527	13	14,887	24,729	,000 ^d
	Residual	170,968	284	,602		
	Total	364,495	297			
4	Regression	193,104	12	16,092	26,759	,000 ^e
	Residual	171,390	285	,601		
	Total	364,495	297			
5	Regression	192,347	11	17,486	29,051	,000 ^f
	Residual	172,148	286	,602		
	Total	364,495	297			
6	Regression	191,788	10	19,179	31,871	,000 ^g
	Residual	172,707	287	,602		
	Total	364,495	297			
7	Regression	190,449	9	21,161	35,016	,000 ^h
	Residual	174,046	288	,604		
	Total	364,495	297			

9.27’de yer alan ANOVA sonuçlarına göre de 4. model anlamlıdır.

4.model'e göre, algılanan şirket desteği iş kavramını; iş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma faktörleri olmak üzere 12 faktör etkilemektedir.

4. model içinde belirtilen anlamlı faktörler üzerinden “enter” yöntemi ile regresyon yapılarak bu faktörlere ait katsayılar ve değerlerin etki çeşidi (+/-) Çizelge 9.28, 9.29 ve 9.30’de ortaya konulmuştur.

Çizelge 9.28: Algılanan şirket desteği iş kavramı - enter regresyon model özeti

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
,728 ^a	,530	,510	,77548	,530	26,759	12 ^a	285	,000	2,213

Çizelge 9.28’da yer alan analiz sonuçlarına göre, model %51 oranıyla veriyi açıklamaktadır. Durbin - watson değeri 2.213 ile beklenen değer aralığındadır.

Model anlamlı ve serbestlik seviyesi yüksektir.

Çizelge 9.29: Algılanan şirket desteği iş kavramı – enter regresyon ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	193,104	12	16,092	26,759	,000 ^b
Residual	171,390	285	,601		
Total	364,495	297			

- a. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma

9.29’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre de 4. model’in anlamlılığı ortaya konulmuştur. Seçilen 4. modele ait faktör katsayı değerleri Çizelge 9.30’da ortaya konulmuştur.

Çizelge 9.30: Algılanan şirket desteği iş kavramı – enter regresyon katsayıları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,657	,384		4,312	,000		
İş stratejisi farklılaştırma	,160	,039	,192	4,073	,000	,742	1,347
İnisiyatif	-,086	,040	-,106	- 2,132	,034	,671	1,490
Algılanan iş yoğunluğu	-,136	,047	-,144	- 2,912	,004	,670	1,493
Prosedürlere uyumsuzluk	,055	,049	,054	1,122	,263	,705	1,419
İş garantisi	,055	,037	,069	1,464	,144	,744	1,345
Kariyer	,276	,048	,322	5,724	,000	,523	1,913
İşte belirlilik	,136	,053	,127	2,566	,011	,674	1,483
Eğitim	,170	,037	,243	4,561	,000	,583	1,716
İş sebebiyle tükenme	-,123	,037	-,176	- 3,367	,001	,603	1,657
Performans bazlı ücret	,115	,039	,167	2,973	,003	,522	1,915
Yönetici desteği	,056	,048	,063	1,156	,249	,557	1,794
Formel işe alma	-,104	,044	-,135	- 2,363	,019	,507	1,974

Çizelge 9.30’da yer alan katsayılara göre oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir.

$$\text{Algılanan şirket desteği iş kavramı} = 1,657 - 0,086 * (\text{İnisiyatif}) - 0,136 * (\text{Algılanan iş yoğunluğu}) - 0,123 * (\text{İş sebebiyle tükenme}) + 0,136 * (\text{İşte belirlilik}) - 0,104 * (\text{Formel işe alma}) + 0,170 * (\text{Eğitim}) + 0,055 * (\text{İş garantisi}) + 0,115 * (\text{Performans bazlı ücret}) + 0,276 * (\text{Kariyer}) + 0,160 * (\text{İş stratejisi-farklılaşma})$$

Denkleme ait yorumlamalar ve hipotez testlerine, modellerin yorumlanması başlığı altında yer verilmiştir.

9.1.5.1.2. Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı için regresyon analizi

Algılanan şirket desteği iş dışı kavramına belirtilen 15 faktörün etki seviyesini ölçebilmek için, backward ve forward regresyon yöntemleri ile analizler yapılmıştır.

Backward regresyon yönteminde, ilgili değişkenlerin hepsi modele sokulup, tek tek çıkartılırken, forward regresyon yönteminde ise tek tek eklenmektedir.

İnceleme sonucunda, backward yöntemi analiz sonucunun, forward yöntemi analiz sonucuna göre daha geniş bir kitleyi açıkladığı görülmüştür. Ayrıca backward analizinde, çok daha fazla sayıda değişkenin ilişkisi ortaya konulduğu için, backward regresyon yönteminin sonuçları kabul edilmiştir.

Backward regresyon sonucuna göre oluşan Çizelgeler 9.31 ve 9.32’dir.

Forward regresyon analizlere yönelik tüm detaylara EK D altında yer verilmiştir.

Çizelge 9.31: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – backward regresyon model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,663 _a	,439	,410	1,11597	,439	14,737	15 _a	282	,000	2,051
2	,663 _b	,439	,412	1,11404	,000	,023	1 ^b	282	,881	
3	,663 _c	,439	,414	1,11211	,000	,017	1 ^c	283	,896	
4	,662 _d	,438	,415	1,11106	-,001	,460	1 ^d	284	,498	
5	,661 _e	,437	,416	1,11030	-,001	,609	1 ^e	285	,436	
6	,660 _f	,436	,416	1,10966	-,001	,671	1 ^f	286	,413	
7	,659 _g	,434	,417	1,10917	-,001	,744	1 ^g	287	,389	
8	,658 _h	,433	,417	1,10856	-,001	,683	1 ^h	288	,409	
9	,656 _i	,431	,417	1,10895	-,002	1,201	1 ⁱ	289	,274	
10	,654 _j	,427	,415	1,11048	-,004	1,803	1 ^j	290	,180	

- a. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, performans değerlendirme, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme

- potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, işte belirlilik, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
- b. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, performans değerlendirme, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
 - c. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, eğitim, iş sebebiyle tükenme, performans bazlı ücret, yönetici desteği, formel işe alma
 - d. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, eğitim, iş sebebiyle tükenme, yönetici desteği, formel işe alma
 - e. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, yönetici desteği, formel işe alma
 - f. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, işte gelişme potansiyeli, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma
 - g. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma
 - h. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, iş garantisi, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma
 - i. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma
 - j. İş stratejisi farklılaştırma, algılanan iş yoğunluğu, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma

Çizelge 9.31’de yer alan analiz sonuçlarına göre, 7. model %42 oranıyla veriyi en iyi açıklayan model olarak görülmektedir. Durbin - watson değeri 2.051 ile beklenen değer aralığındadır.

Çizelge 9.32: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – backward regresyon ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275,307	15	18,354	14,737	,000 ^b
	Residual	351,201	282	1,245		
	Total	626,508	297			
2	Regression	275,279	14	19,663	15,843	,000 ^c
	Residual	351,229	283	1,241		
	Total	626,508	297			
3	Regression	275,258	13	21,174	17,120	,000 ^d
	Residual	351,251	284	1,237		
	Total	626,508	297			
4	Regression	274,688	12	22,891	18,543	,000 ^e
	Residual	351,820	285	1,234		
	Total	626,508	297			
5	Regression	273,936	11	24,903	20,201	,000 ^f
	Residual	352,572	286	1,233		
	Total	626,508	297			
6	Regression	273,109	10	27,311	22,180	,000 ^g
	Residual	353,399	287	1,231		
	Total	626,508	297			
7	Regression	272,194	9	30,244	24,583	,000 ^h
	Residual	354,315	288	1,230		
	Total	626,508	297			
8	Regression	271,353	8	33,919	27,601	,000 ⁱ
	Residual	355,155	289	1,229		
	Total	626,508	297			
9	Regression	269,878	7	38,554	31,351	,000 ^j
	Residual	356,631	290	1,230		
	Total	626,508	297			
10	Regression	267,660	6	44,610	36,175	,000 ^k
	Residual	358,849	291	1,233		
	Total	626,508	297			

9.32’de yer alan ANOVA sonuçlarına göre de 7. model anlamlıdır.

7.model’e göre, algılanan şirket desteği iş dışı kavramını; iş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, çalışanların

iş alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel iş alma faktörleri olmak üzere 9 faktör etkilemektedir.

7. model içinde belirtilen anlamlı faktörler üzerinden “enter” yöntemi ile regresyon yapılarak bu faktörlere ait katsayılar ve değerlerin etki çeşidi (+/-) Çizelge 9.33, 9.34 ve 9.35’de ortaya konulmuştur.

Çizelge 9.33: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon model özeti

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
,644 ^a	,415	,397	1,12821	,415	22,690	9 ^a	288	,000	2,080

Çizelge 9.33’te yer alan analiz sonuçlarına göre, model %42 oranıyla veriyi açıklamaktadır. Durbin - watson değeri 2.080’de beklenen değer aralığındadır.

Model anlamlı ve serbestlik seviyesi yüksektir.

Çizelge 9.34: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	168,959	9	18,773	27,650	,000 ^b
Residual	195,536	288	,679		
Total	364,495	297			

- a. İş stratejisi farklılaştırma, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, prosedürlere uyumsuzluk, iş garantisi, çalışanların işe alma sürecine katılımı, kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma

9.34’te yer alan ANOVA sonuçlarına göre de 7. model’in anlamlılığı ortaya konulmuştur.

Seçilen 7. modele ait faktör katsayı değerleri Çizelge 9.35’te ortaya konulmuştur.

Çizelge 9.35: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon katsayıları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,751	,515		3,398	,001		
İnisiyatif	,035	,052	,033	,663	,508	,841	1,189
Algılanan iş yoğunluğu	-,235	,067	-,190	- 3,507	,001	,694	1,441
İş sebebiyle tükenme	-,152	,053	-,166	- 2,898	,004	,621	1,611
Prosedürlere uyumsuzluk	,038	,068	,029	,562	,574	,784	1,275
Çalışanların işe alma sürecine katılımı	,092	,040	,119	2,318	,021	,769	1,301
İş garantisi	,062	,053	,060	1,181	,239	,793	1,262
Kariyer	,452	,058	,401	7,758	,000	,759	1,318
İş stratejisi farklılaştırma	,131	,055	,120	2,396	,017	,811	1,234
İşte gelişme potansiyeli	,062	,071	,044	,872	,384	,782	1,279

Çizelge 9.35’te yer alan katsayılara göre oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir.

$$\text{Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı} = 1,751 - 0,235 * (\text{algılanan iş yoğunluğu}) - 0,152 * (\text{iş sebebiyle tükenme}) + 0,452 * (\text{kariyer}) + 0,131 * (\text{iş stratejisi – farklılaşma}) + 0,092 * (\text{çalışanların işe alım sürecine katılımı}) + 0,062 (\text{İş garantisi})$$

Denkleme ait yorumlamalar ve hipotez testlerine, modellerin yorumlanması başlığı altında yer verilmiştir.

9.1.5.2. Model 2 korelasyon analizleri

Model 2’de, algılanan şirket desteği iş ve iş dışı kavramları ile bağıllık türleri (duygusal, devam eden, normatif) arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu inceleme ikili ilişki olarak yapılmıştır. İncelemede, korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tüm ilişkiler pozitif yönde oluşmuş ve değerler 0,01 derecesinde anlamlı çıkmıştır.

9.1.5.2.1. Algılanan şirket desteği - iş kavramı ile duygusal bağlılık ilişkisi

Algılanan şirket desteği iş kavramı ile duygusal bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu iki parametrik veri için, inceleme yöntemi olarak korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 9.36'da yer alan korelasyon sonuçlarına göre, %99 anlamlılık seviyesinde, işe ile alakalı olarak kişilerin algıladıkları şirket desteği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve güçlü denilebilecek bir oranda (%46) ilişki gözlemlenmiştir. H17a hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.36: Algılanan şirket desteği iş kavramı ile duygusal bağlılık korelasyonu

		Algılanan şirket desteği iş	Duygusal bağlılık
Algılanan şirket desteği iş	Pearson Correlation	1	,463**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	298	298
Duygusal bağlılık	Pearson Correlation	,463**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	298	298

9.1.5.2.2. Algılanan şirket desteği - iş kavramı ile devam eden bağlılık ilişkisi

Algılanan şirket desteği iş kavramı ile devam bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu iki parametrik veri için, inceleme yöntemi olarak korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 9.37'de yer alan korelasyon sonuçlarına göre, %99 anlamlılık seviyesinde, işe ile alakalı olarak kişilerin algıladıkları şirket desteği ile devam eden bağlılık arasında pozitif yönde, fakat çok güçlü olmayan bir oranda (%17) ilişki gözlemlenmiştir. H18a hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.37: Algılanan şirket desteği iş kavramı ile devam bağlılık korelasyonu

		Algılanan şirket desteği iş	Devam eden bağlılık
Algılanan şirket desteği iş	Pearson Correlation	1	,165**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	298	298
Devam eden bağlılık	Pearson Correlation	,165**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	298	298

9.1.5.2.3. Algılanan şirket desteği - iş kavramı ile normatif bağlılık ilişkisi

Algılanan şirket desteği iş kavramı ile normatif bağlılık kavramı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu iki parametrik veri için, inceleme yöntemi olarak korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 9.38’de yer alan korelasyon sonuçlarına göre, %99 anlamlılık seviyesinde, işe ile alakalı olarak kişilerin algıladıkları şirket desteği ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde fakat çok güçlü olmayan bir oranda (%19) ilişki gözlemlenmiştir. H19a hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.38: Algılanan şirket desteği iş kavramı ile normatif bağlılık korelasyonu

		Algılanan şirket desteği iş	Normatif bağlılık
Algılanan şirket desteği iş	Pearson Correlation	1	,189**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	298	298
Normatif bağlılık	Pearson Correlation	,189**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	298	298

9.1.5.2.4. Algılanan şirket desteği - iş dışı kavramı ile duygusal bağlılık ilişkisi

Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile duygusal bağlılık kavramı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu iki parametrik veri için, inceleme yöntemi olarak korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 9.41’de yer alan korelasyon sonuçlarına göre, %99 anlamlılık seviyesinde, kişilerin iş dışı yaşamı ile alakalı olarak algıladıkları şirket desteği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve güçlü denilebilecek bir oranda (%41) ilişki gözlemlenmiştir. H17b hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.39: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile duygusal bağlılık korelasyonu

		Algılanan şirket desteği iş Dışı	Duygusal Bağlılık
Algılanan şirket desteği iş Dışı	Pearson Correlation	1	,407**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	298	298
Duygusal bağlılık	Pearson Correlation	,407**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	298	298

9.1.5.2.5. Algılanan şirket desteği - iş dışı kavramı ile devam eden bağlılık ilişkisi

Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile devam eden bağlılık kavramı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu iki parametrik veri için, inceleme yöntemi olarak korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 9.40’da yer alan korelasyon sonuçlarına göre, %99 anlamlılık seviyesinde, kişilerin iş dışı yaşamı ile alakalı olarak algıladıkları şirket desteği ile devam eden bağlılık arasında pozitif yönde, fakat çok zayıf oranda (%0,7) ilişki gözlemlenmiştir. H18b hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.40: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile devam eden bağlılık korelasyonu

		Algılanan şirket desteği iş dışı	Devam eden bağlılık
Algılanan şirket desteği iş dışı	Pearson Correlation	1	,007
	Sig. (2-tailed)		,905
	N	298	298
Devam eden bağlılık	Pearson Correlation	,007	1
	Sig. (2-tailed)	,905	
	N	298	298

9.1.5.2.6. Algılanan şirket desteği - iş dışı kavramı ile normatif bağlılık ilişkisi

Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile normatif bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu iki parametrik veri için, inceleme yöntemi olarak korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 9.41’de yer alan korelasyon sonuçlarına göre, %99 anlamlılık seviyesinde, kişilerin iş dışı yaşamı ile alakalı olarak algıladıkları şirket desteği ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde, fakat çok güçlü olmayan bir oranda (%20) ilişki gözlemlenmiştir. H19b hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.41: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ile normatif bağlılık korelasyonu

		Algılanan şirket desteği iş dışı	Normatif bağlılık
Algılanan şirket desteği iş dışı	Pearson Correlation	1	,195**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	298	298
Normatif bağlılık	Pearson Correlation	,195**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	298	298

9.1.5.3. Ek inceleme modeli korelasyonu

Organizasyonda geçirilen süre ile, kişinin geliştirdiği normatif bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmek istenmektedir. Bu sebeple, iki değişkenin arasındaki korelasyon incelenmiştir. Çizelge 9.44’de yer alan sonuçlara göre %99 oranında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur fakat bu ilişki kuvvetli olmayan bir oranda (%0,9) gözlemlenmiştir. H20 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 9.42: Organizasyonda çalışma süresi ile normatif bağlılık korelasyonu

		Mevcut firmada çalışma süresi	Normatif bağlılık
Mevcut firmada çalışma süresi	Pearson Correlation	1	,091
	Sig. (2-tailed)		,117
	N	298	298
Normatif bağlılık	Pearson Correlation	,091	1
	Sig. (2-tailed)	,117	
	N	298	298

9.1.6. Modellerin yorumlanması

9.1.6.1. Model 1’in yorumlanması -Algılanan şirket desteği iş kavramı

Kişinin iş odaklı algıladığı şirket desteğini etkileyen faktörler modelde incelenmiştir. Toplamda; İşte gelişme potansiyeli, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, iş sebebiyle tükenme, işte belirlilik, prosedürlere uyumsuzluk, yönetici desteği, formel işe alma, performans değerlendirme, eğitim, çalışanların işe alım sürecine katılımı, iş garantisi, performans bazlı ücret, kariyer, iş stratejisi – farklılaşma olmak üzere 15 faktörün etkisi incelenmiştir.

Bu faktörlerden performans değerlendirme, çalışanların işe alım sürecine katılımı ve işte gelişme potansiyeli faktörlerine ait herhangi bir sonuç çıkmamıştır. Bu faktörlerin, kişinin iş ile alakalı durumlarda algıladığı şirket desteğine önemli bir etkisi olmadığı sonucu çıkarılabilir.

- Performans değerlendirme faktörünün anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür, fakat performans bazlı ücret kriterinin etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır. Bu durumda, kişilerin performans değerlendirmeleri sonucunda ücret artışı olmadığı takdirde performans değerlendirme uygulamalarının

kendileri için önemli bir etken olmadığını düşündükleri söylenebilir. Bu sebeple H2a hipotezi reddedilmiştir, model sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

- Çalışanların işe alım sürecine katılımı faktörünün anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu faktöre ait sorulara baktığımızda, kişilerin firmaya yeni alınacak bir personelin seçimi esnasında bu sürece olan katkıları ölçülmüştür. Çalışanların firmaya alınmaları ile kişinin firmanın kendisini desteklemesi arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmaması bu açıdan bakıldığında beklenen bir durum olabilir. H7a hipotezi reddedilmiştir, model sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.
- İşte gelişme potansiyeli faktörünün anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu faktöre ait sorulara baktığımızda, kişinin yaptığı işi yaparken kendini zorlayarak geliştirebilme potansiyeli sorulmaktadır. Bu faktörün anlamlı çıkmaması, kişilerin karakteristik özellikleri ile açıklanabilir. H8a hipotezi reddedilmiştir, model sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Model içerisinde yer alan faktörleri incelediğimizde,

- İşte belirlilik faktörü pozitif yönde etki etmiştir. Bu faktöre ait soruları incelediğimizde, kişinin yaptığı işin net kurallar çerçevesinde çizildiği, görev ve yetkilerin belirgin olduğuna dair sorular sorulmuştur. İş tanımının net olması esas alınmıştır. Bu durum kişilerin karakteristik özellikleri ile açıklanabilir. Tüm akışların açık net bir şekilde ortaya konduğu, herkesin görev alanının sabit belirli olduğu organizasyonlar kimi çalışanlar tarafından olumlu algılanmıyor olabilir. Kişilerin standart süreçlerle çalışmayı sıkıcı buluyor olabilirler. Öte yandan, görev tanımlarının net olduğu organizasyonlarda kariyerde yükselme ve terfi konuları için de sınırlamalar bulunuyor olabilir. Bu sebeplerle, çalışanlar bazı süreçlerin henüz net belirgin olmadığı organizasyonları fırsatlara daha açık görüyor ve olumlu algılıyor olabilirler. H15a hipotezi reddedilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.

- Yönetici desteği faktörü pozitif yönde etki etmiştir. H12a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi istenen seviyenin üzerindedir.
- Eğitim uygulamaları faktörü pozitif yönde etki etmiştir. H3a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.
- Prosedürlere uyumsuzluk faktörü pozitif yönde etki etmiştir. Bu faktörde, kişilerin işleri yaparken, prosedürleri takip etmesi, işyerinde işlerin düzenli ve planlı yapılabilmesi ölçülmüştür. İş yapış süreçleri esas alınmıştır. Bu faktör pozitif çıkmıştır, bunun bir sebebi, kişilerin iş yaparken prosedürlere fazla takılmadan çalışmak istemeleri yani olabilir. H16a hipotezi reddedilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi beklenen seviyenin üzerindedir, bu sebeplerle sonuç çok belirleyici olmayabilir.
- İş garantisi faktörü pozitif yönde etki etmiştir. H6a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi istenen seviyenin üzerindedir.
- Performans bazlı ücret faktörü pozitif yönde etki etmiştir. H5a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.
- Kariyer olanakları faktörü pozitif yönde etki etmiştir. H4a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı yüksek, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.
- İş stratejisi farklılaşma faktörü pozitif yönde etki etmiştir. H15a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.
- Algılanan iş yoğunluğu faktörü negatif yönde etki etmiştir. H11a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.
- İş sebebiyle tükenme faktörü negatif yönde etki etmiştir. H14a hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.
- Formel işe alma faktörü negatif yönde etki etmiştir. Bu faktöre ait sorulara bakıldığında, firmadaki formel işe alma süreçlerinin belirli bir metodoloji dahilinde ve profesyonelce yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Bu faktörün negatif çıkmasına sebep olarak, kişilerin işe alınma sürecindeki procesten çok memnun olmaması, bu sürecin kimi insanlar tarafından gereksiz veya uzun süre alan bir proses olarak algılanması düşünülebilir. H1a hipotezi

reddedilmiştir. Faktörün etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi istenen seviyededir.

9.1.6.2. Model 1'in yorumlanması - Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı

Kişinin iş dışındaki yaşamını baz alarak algıladığı şirket desteğini etkileyen faktörler modelde incelenmiştir. Toplamda; işte gelişme potansiyeli, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, iş sebebiyle tükenme, işte belirlilik, prosedürlere uyumsuzluk, yönetici desteği, formel işe alma, performans değerlendirme, eğitim, çalışanların işe alım sürecine katılımı, iş garantisi, performans bazlı ücret, kariyer, iş stratejisi farklılaşma, olmak üzere 15 faktörün etkisi incelenmiştir.

Bu faktörlerden performans değerlendirme, işte belirlilik, eğitim, performans bazlı ücret, yönetici desteği ve formel işe alma faktörlerine ait herhangi bir sonuç çıkmamıştır. Bu faktörlerin, kişinin iş dışı konular ile alakalı durumlarda algıladığı şirket desteğine önemli bir etkisi olmadığı sonucu çıkarılabilir.

- Performans değerlendirme faktörünün anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Performans değerlendirme faktöründe, kişinin birebir işteki performansının değerlendirip değerlendirilmediği, bu konuda mutabık kalınıp kalınmadığına yönelik sorular sorulduğu için, bu faktörün, kişinin iş dışı yaşamına yönelik olarak algıladığı şirket desteğini etkilememesi, beklenen bir durum olarak algılanabilir. H2b hipotezi reddedilmiştir, model sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.
- İşte belirlilik faktörünün anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İşte belirlilik faktöründe, kişinin yaptığı işin net kurallar çerçevesinde çizildiği, görev ev yetkilerin belirgin olduğuna dair sorular sorulduğu için, bu faktörün, kişinin iş dışı yaşamına yönelik olarak algıladığı şirket desteğini etkilememesi, beklenen bir durum olarak algılanabilir. H15b hipotezi reddedilmiştir, model sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.
- Eğitim faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğine etkisi olmadığı görülmüştür. Bu faktör kişinin iş gelişimi ile alakalı olduğu için bu faktörün etkisinin görülmemesi normal bir durum olarak algılanabilir. H3b hipotezi reddedilmiştir.

- Performans bazlı ücret faktörünün anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Performans bazlı ücret faktöründe, direkt olarak kişinin performansı ve ücret artışı, terfi alması arasında pozitif bir ilişkinin varlığına yönelik sorular sorulduğu için, kişinin iş dışındaki yaşantısına etki etmesi çok mümkün olmayan bir faktördür. Bu beklenen bir durum olarak algılanabilir. H5b hipotezi reddedilmiştir, model sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.
- Yönetici desteği faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğine etkisi gözlemlenmemiştir. Bu faktör kişinin iş gelişimi ile alakalı olduğu için bu faktörün etkisinin görülmemesi normal bir durum olarak algılanabilir. H12b hipotezi reddedilmiştir.
- Formel işe alma faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğine etkisi gözlemlenmemiştir. Bu faktör kişinin iş gelişimi ile alakalı olduğu için bu faktörün etkisinin görülmemesi normal bir durum olarak algılanabilir. H1b hipotezi reddedilmiştir.
- Model içerisinde yer alan faktörleri incelediğimizde,
 - İşte gelişme potansiyeli faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. H8b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi beklenen seviyenin üzerindedir.
 - Algılanan iş yoğunluğu faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini negatif etkilemiştir. H11b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı yüksek, anlamlılık seviyesi beklenen seviyededir.
 - İş sebebiyle tükenme faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini negatif etkilemiştir. H14b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi beklenen seviyededir.
 - İnisiyatif faktörü algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. H10b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi beklenen seviyenin çok üstündedir. Bu sebeple sonuç çok belirleyici olmayabilir.
 - İş garantisi faktörü algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. H6b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi beklenen seviyenin üstündedir.

- Prosedürlere uyumsuzluk faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. Bu faktörde, kişilerin işleri yaparken, prosedürleri takip etmesi, işyerinde işlerin düzenli ve planlı yapılabilmesi ölçülmüştür. Bu faktör pozitif çıkmıştır, bunun bir sebebi, kişilerin iş yaparken prosedürlere fazla takılmadan çalışmak istemeleri yani karakter özellikleri olabilir. H18b hipotezi reddedilmiştir. Faktörün anlamlılık seviyesine bakıldığında, beklenen değerin üzerindedir, etki katsayısı da yüksek değildir. Bu sebeplerle sonuç çok belirleyici olmayabilir.
- Çalışanların işe alım sürecine katılımı faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. H7b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı düşük, anlamlılık seviyesi beklenen düzeydedir.
- Kariyer faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. H4b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı yüksek, anlamlılık seviyesi beklenen düzeydedir.
- İş stratejisi – farklılaştırma faktörü, iş dışı yaşam için algılanan şirket desteğini pozitif etkilemiştir. H13b hipotezi kabul edilmiştir. Etki katsayısı orta, anlamlılık seviyesi beklenen düzeydedir.

9.1.6.3. Model 2'in yorumlanması – Algılanan şirket desteği iş ve bağlılık türleri

Kişilerin iş ile alakalı konularda algıladıkları şirket desteğinin, kişinin gösterdiği bağlılık üzerine etkileri ayrı bir model olarak incelenmiştir.

İnceleme için, anket verisinin normal dağılması kontrol edilmiştir. Normal dağıldığı teyit edilen veri üzerinden, ikili ilişkilerin ortaya konması için korelasyon analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, algılanan şirket desteği iş ve bağlılık türleri arasındaki tüm ilişkiler pozitif olup %99 anlamlılık seviyesinde ölçülmüştür.

İkili ilişkilerin gücüne bakıldığında, duygusal bağlılık için güçlü sayılabilecek bir oranda (%46,3) ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durumda, eğer çalışan kişi, şirketinin kendisini iş ile alakalı konularda desteklediğini hissederse, firmaya gösterdiği duygusal bağlılığın bu oranda güçlü olacağını belirtmek mümkündür. Firmaların istedikleri çalışan bağlılığını elde etme yönünde önemli bir belirteç olabileceğine

inandığım bu ilişkinin geliştirilmesi için, firmalar, algılanan şirket desteğinin nasıl artırılacağı üzerine eğilecek çalışmalar yapabilirler.

Korelasyon analizinde, duygusal bağlılığın dışında devam eden ve normatif bağlılık türleri üzerine de incelemeler yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde, devam eden bağlılık pozitif yönde ve %16,5 seviyesinde çıkmıştır. Normatif bağlılık da yine pozitif yönde ve %19 civarında çıkmıştır. Bu veriden hareketle, kişinin işe ile alakalı konularda, şirket tarafından desteklediğini hissetmesi ile devam eden ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir fakat bu ilişki çok kuvvetli değildir. Bu durumda bu bağlılık türlerini etkileyen diğer faktörlere de bakılmasında fayda olabilir.

9.1.6.4. Model 2'in yorumlanması – Algılanan şirket desteği iş dışı ve bağlılık türleri

Kişilerin iş dışındaki hayatlarına çalıştıkları şirketlerin doğrudan veya endirekt olarak çeşitli etkileri olabilmektedir. Örneğin, fazla mesai iş ile alakalı bir konu iken, aslında kişinin özel hayatını da etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ve bunun gibi, iş ile alakalı olmasına rağmen kişilerin iş dışındaki yaşamlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için Model 1'den faydalanılmıştır. Model 2'de ise, kişinin iş dışı faktörler için hissettiği şirket desteğinin, bağlılık türleri ile olası ilişkileri incelenmiştir.

İnceleme için, anket verisinin normal dağılması kontrol edilmiştir. Normal dağıldığı teyit edilen veri üzerinden, ikili ilişkilerin ortaya konması için korelasyon analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, algılanan şirket desteği iş dışı kavramı ve bağlılık türleri arasındaki tüm ilişkiler pozitif olup %99 anlamlılık seviyesinde ölçülmüştür.

İkili ilişkilerin gücüne bakıldığında, algılanan şirket desteği iş dışı kavramının duygusal bağlılık ile %40,7 oranında güçlü bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu veri ile aslında, kişilerin iş ile alakalı algılarının yanı sıra, iş dışı hayatlarına yansıyan faktörlerin de duygusal bağlılık üzerinde bir o kadar etkisi olduğu söylenebilir. Bu durumda firmalar, yapacakları uygulamalarda çalışanların iş ve iş dışı yaşamlarını beraber düşünerek planlama yaparlarsa duygusal bağlılığın daha yüksek değerlere çekilebileceği söylenebilir.

Kişinin iş dışı yaşamı için hissettiği şirket desteği ile devam eden bağlılık arasındaki ilişkinin gücüne bakıldığında %0,7 oranında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, devam eden bağlılığın şirket desteği algısından çok daha farklı faktörler ile ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu durumda bu faktörlerin araştırılması faydalı olabilir.

Kişinin iş dışı yaşamı için hissettiği şirket desteği ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin gücüne bakıldığında %19,5 oranında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Arada anlamlı ama çok yüksek sayılmayacak bir ilişki olduğu söylenebilir. Normatif bağlılığı etkileyen diğer faktörler de incelenebilir.

9.1.6.5. Ek inceleme modeli yorumlaması

Model 1 ve model 2’de kişinin algıladığı şirket desteğine belirlenmiş faktörlerin etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmalara ek olarak, kişinin firmada çalışma süresi ile, geliştirdiği normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı incelenmek istenmiştir. Normatif bağlılık tanım olarak, kişinin firmasına karşı geliştirdiği manevi bağlılığı ifade etmektedir. Şirketinin kendisine yaptığı yatırıma karşı bir vefa borcu olarak da adlandırılabilir.

Normatif bağlılığın, kişinin firmada geçirdiği süre ile bir ilişkisi olduğu varsayımı test edilmiş ve yapılan analizlerde, çok zayıf orana bir ilişki ortaya konmuştur. Bu durumda, kişilerin bağlılığının zaman faktöründen ziyade daha farklı faktörlerle oluştuğu varsayımı kabul edilebilir. Kişilerin karakteristik özellikleri, yetiştiriliş tarzları gibi kişiden kişiye değişen faktörlerin, normatif bağlılık üzerine etkileri araştırılarak daha detaylı incelemeler yapılabilmesi mümkündür.

9.2. Çalışma Sonucu

Şirketler kuruldukları zamandan itibaren sürekli gelişmekte ve belirli hedeflere ulaşabilmek için çabalamaktadırlar. Eski yıllarda odak noktası kar olan organizasyonlar, zaman içinde büyüdükçe kar hedeflerinin yanında, hissedarları da memnun etmeye çalışmışlardır. Yıllar geçtikçe, şirket içindeki finansal hedeflere ek olarak, “müşteri memnuniyeti” kavramı doğmuştur. Daha karlı bir kurum olabilmek

için müşterilerin de sesinin dinlenmesi, onların beklentilerine uygun servis ve hizmetlerin ortaya konması şart olmuştur.

şirketler uzun yıllar yaşadıkça ve belirli alanlarda uzmanlaştıka, bu organizasyonlarda çalışan insanların bilgi birikimi de çok önemli hale gelmiştir. Özellikle hizmet sektöründe, firmanın sermayesinin çoğunun sebebi know-how birikimi olduğu için, çalışanların memnun edilmesi ve firmaya bağlı bir şekilde çalışmaları organizasyonlar açısından önemli bir hedef haline gelmiştir.

şirketler, i ve dış kaynak kullanarak, çalışanlarının algılarını ölçümlemek ve onların daha mutlu bir şekilde çalışabilmelerini sağlayabilmek için bir dizi uygulama geliştirmektedirler.

Buğn, büyük ve kurumsal olarak adlandırılabilen şirketlere baktığımızda, kurumsal organizasyonlar (yılbaşı partisi, happy hour uygulamaları, piknikler, yarışmalar, yaza merhaba partileri vs.) oldukça yaygınlaşmıştır. Bu uygulamaların şirketin ana çalışma alanı ile herhangi bir ilişkisi olmayıp, tamamen çalışan mutluluğuna yönelik düzenledikleri söylenebilir. Mutlu ve keyifle çalışan çalışanların ise uzun vadede kurum içinde kalmayı tercih etmesi de doğal bir sonuç olacaktır.

şirketlerin, çalışan algısını bu kadar önemsediği bir çağda, bu algıların hangi faktörlere bağlı olarak tetiklendiğinin araştırılması, şirketler açısından önemli bir katkıdır.

Tez alışması içinde yer alan modellerdeki temel amaç, şirketlerin bu yoldaki algısına daha fazla ışık tutabilmektir.

Modellerin temelinde, kişilerin algıladıkları şirket desteğine etkiyen temel faktörler araştırılmış ve şirket desteği ile kişinin geliştirdiği bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı incelenmiştir.

Model çalışmasında, toplam 298 kişilik bir katılımcı kitlesi ile belirtilen konular incelenmiştir.

Anket kapsamındaki kişiler lisans ve şt seviyede eğitim bilgisine sahip olup, ortalama 30 yaş seviyesindedirler.

Anket belirli bir gruba yönelik hazırlanmayıp, farklı sektörlerden kişileri hedef almıştır.

Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucuna göre, kişilerin algıladıkları şirket desteğinin iş ile alakalı konularda şu değişkenlerden pozitif yönde etkilendiği gözlemlenmiştir; işte belirlilik, eğitim, iş garantisi, performans bazlı ücret, kariyer ve iş stratejisi farklılaşma. Bu faktörler, şirketlerin çalışanları gözünde pozitif bir algı yaratabilmek adına üzerine eğilmesi gereken faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Özetle, çalışanlar işteki görevlerinin belirli olmasını, eğitim almayı, işlerini garantilemeyi, performanslarının ücret ile ödüllendirilmesini, kendilerine bir kariyer yolu çizilmesini ve farklılaşma stratejilerini olumlu olarak algılanmakta ve “şirketim beni önemsiyor-destekliyor” olarak düşünmektedirler.

Öte yandan, model sonucuna göre, inisiyatif, algılanan iş yoğunluğu, iş sebebiyle tükenme ve formel işe alma faktörleri negatif olarak yansımıştır. Bu faktörler şirketlerin çalışan algısını yönetebilmek adına üzerine eğilmesi gereken, negatif algıyı değiştirmenin formülünü bulması gereken faktörler olarak adlandırılabilir. Bu faktörlere bakarak, kişilerin iş yoğunluğunun fazla olmadığı, işin kişide tükenme hissiyatı yaratmadığı, işe alma süreçlerinin çok uzun ve meşakkatli olmadığı yerlerde çalışmayı tercih ediyorlar denebilir. İnisiyatif faktörünün negatif yönde çıkmasının farklı sebepleri olabileceğine model yorumlaması kısmında değinilmişti, bu kısım ayrıca düşünülebilir.

Kişilerin algıladıkları şirket desteğinin iş ile alakalı kavramı yukarıda incelendi. Şirket desteğinin kişinin iş dışındaki yaşamına da olası etkileri bulunmaktadır. Örneğin, kariyer faktörü aslında iş ile alakalı bir faktör olsa da, kariyer ile beraber gelen finansal veya yan imkanlar kişinin iş dışı yaşamını da direkt olarak etkilemektedir. Bu ve bunun gibi faktörleri ortaya koyabilmek adına, aynı değişkenler iş dışı algılanan şirket desteği faktörünü incelemek için analiz edilmiştir.

Bu kavramda ise, kariyer, iş stratejisi farklılaşma, çalışanların işe alım sürecine katılımı, iş garantisi faktörleri pozitif yönde çıkmıştır.

Kişiler, kendilerine kariyer yolu çizilmesini, farklılaşma stratejilerinin yürütüldüğü ortamlarda çalışmayı, yeni çalışanların alımı sürecine dahil olmayı ve işlerini garantilemeyi istemektedirler.

Öte yandan, iş dışı kavramında da algılanan iş yoğunluğu ve iş sebebiyle tükenme faktörleri negatif olarak algılanmıştır.

Yukarıda belirtilen pozitif ve negatif etkenler bu çalışma kapsamındaki değerleri yansıtmaktadır. Şirketler kendi yapılarını incelediklerinde daha farklı parametrelerin varlığını da keşfediyor olabilirler.

Model incelemelerinde, kişilerin algıladıkları şirket desteği ile, geliştirdikleri bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı da kontrol edilmiştir.

Duygusal bağlılık güçlü sayılabilecek oranda algılanan şirket desteği işe ve iş dışı kavramlarından etkilenirken, devam eden bağlılık orta-az sayılabilecek bir seviyede etkilenmiştir. Normatif bağlılık ise iş kavramından az, iş dışı kavramdan çok çok az etkilenmiştir.

Bu durumda, şirketlerin çalışan algısını yönetmek noktasında, duygusal bağlılık için algılanan şirket desteğini artırmaları, devam eden ve normatif bağlılık türleri için ise, diğer faktörlerin de varlığını kontrol etmeleri faydalı olabilir.

Normatif bağlılık tanım olarak, kişinin firmasına karşı geliştirdiği manevi bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık türünün kişinin şirketteki çalışma süresi ile ilişkisi incelendiğinde, kuvvetli bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda, normatif bağlılık algısını artırmak isteyen şirketlerin, algılanan şirket desteği kavramının yanı sıra, diğer faktörleri de incelemeleri faydalı olabilir.

9.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

İlgili çalışmada, algılanan şirket desteğine etkiyen faktörler ve bu faktörün etkilediği organizasyonel bağlılık türleri ayrı olarak incelenmiştir.

Etkiyen faktörler çok yönlü ve olabildiğince detaylandırılmaya çalışarak analiz edilecek şekilde bir model yapısı kurulmuştur.

Literatürdeki örnekler incelenerek, az veya hiç incelenmeyen faktörler seçilmiş, geniş bir analize imkan verebilmesi için çok sayıda faktör modele dahil edilmiştir.

Gelecek çalışmalarda, bu çalışmaya ek olarak incelenebilecek maddeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İlgili çalışmada, çalışan bireyin kendi karakteristik özelliklerinin algıya etkisi ayrıca incelenmemiştir, bu faktörün de etkisi incelenebilir.

- Algılanan şirket desteğinin etkilediği faktör olarak organizasyonel bağlılık ve bu kavramın alt türleri ele alınmıştır. Algılanan şirket desteğinin etkilediği başka faktörler inceleniyor olabilir.
- Algılanan şirket desteği faktörü yerine, iş tatmini, organizasyonel birey davranışı kavramları konularak benzer bir model çalışması yapılabilir. Bu kavramlar arası farklılıklar incelenebilir.
- Çalışma, birbirinden farklı olabilecek kültürler yönelik incelenebilir, farklı kültürler arasındaki farkların seviyesi incelenebilir.
- Çalışma belirli bir sektör grubu için spesifik hale getirilmemiştir, bilişim, üretim, bankacılık vs. gibi genel veya özel bir alanda inceleme yapılabilir. Aynı şirketin farklı hizmet kolları arasındaki farklılara yönelik inceleme yapılarak, işin yapısının ne kadar fark yarattığı incelenmeye çalışılabilir.

KAYNAKLAR

- Ahmed, F.A., Pavani, K. L., ve Kumar, S.C.** (2014). A Study On Employee Commitment In Private Banking Sector. *Pezzottaite Journals*, Vol 3.
- Akdoğanlar, S.** (2012). *Pazar Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modeli'nin Moderatör Etkisi*, (yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Akyüz, F.** (2006). *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 51, 95, 125.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F. ve Riemenschneider, C. K.** (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, **45**, 556–563.
- Allen, R.S., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M. B. ve White, C. S.** (2008). Porter's Business Strategies in Japan. *Business Strategy Series*, Vol. 9, Iss. 1.
- Alzalabani, A. ve Modi, R. S.** (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction - Evidence from Yanbu Industrial City - KSA. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3.
- Aubé, C., Rousseau, V. ve Morin, E. M.** (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Iss. 5, 479 - 495.
- Azad, N. ve Sadeghi, S.** (2012). An empirical study to determine effective factors on organizational commitment. *Management Science Letters*, **2**, 2981-2986.
- Buller, P. F. ve McEvoy, G.** (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, **22**, 43–56.
- Büyüköztürk, Ş.** (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470
- Çetin, C. ve Özcan, E. S.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3-16, 63,81,115,139-142.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. , Eisner, A. B. ve Mcnamara, G.** (2014). *Strategic Management*, 7-8.
- Doğar, N.** (2014). Relations Between Organizational Commitment and Demographic Factors: A Research in Banking Sector. *International Scientific Journal*, **07**, Iss. 10.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson R. O.** (2014), *Multivariate Data Analysis*, 70-72, 174.
- He, Y., Li, W. ve Lai, K.K.** (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 23 Iss. 5 , 592- 607.
- Ertürk, M.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1-16, 89-111, 117-155, 165-189, 201-214,241,274.
- Fernández, M. D., Cabrales, A. L. ve Cabrera, R. V.** (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, **17**, 205-222.

- Gavino, M. C., Wayne, S. J. ve Erdogan, B.** (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: the role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, Vol. 51, 5, 665–686.
- Gürbüz, S.** (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **15(2)**, 397-418.
- Ijigu, A. W.** (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal*, **02**, Vol. 5, Iss. 1.
- Khandelwal, K. A.** (2009). Organisational Commitment in Multinationals: A Dynamic Interplay Among Personal, Organisational and Societal Factors. *ASBM Journal of Management*, 2(1).
- Kheirkhah, H., Akbar S. M. S. A. ve Fathi K.,** (2014). A survey on critical factors influencing organizational commitment. *Management Science*, **4**, 819-822.
- Kumari, S., Bamel, N. ve Kumar, U.** (2011). Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in Select Indian Banks: An Empirical Study. *IUP Journal of Business Strategy*, **09**, Vol. 8, Iss. 3.
- Lee, F. H., Lee, T. Z. ve Wu, W. Y.** (2010). The Relationship Between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 9, 1351–1372.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A.** (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, **28(4)**, 517-543.
- Liao, Y. S.** (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, Vol. 34, **3**, 294-306.
- Luecke, R.** (2008). *Strateji*, 35-38.
- Martell, K., Gupta, A. ve Carroll, S. J.** (1996). Human resource management practices, business strategies, and firm performance- A test of strategy implementation theory. *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 17, No.1, 18-35.
- Milfelner, B., Potočník, A. ve Žížek, S. S.** (2015) Social Responsibility, Human Resource Management and Organizational Performance. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.*, **32**, 221–229.
- Mostafa, A. M. S., Williams, J. S. G. ve Bottomley, P.** (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *The American Society for Public Administration*. DOI: 10.1111/puar.12354
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. ve Idrus, S.** (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *The International Business & Economics Research Journal*, **9**, 2.
- Onyango, F. E., Monica, A., Edwin, O. ve Roselyne O.** (2009). The Role of Human Resource Systems and Competitive Strategies in Hospitality Organizational Performance in Kenya. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 10, Iss. 2.

- Osibanjo, O. A., Abiodun, J. A. ve Kehinde, J. O.** (2012). Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence from the Nigerian Banking Industry. *Journal of Economics and Business Research*, **06**, Iss. 1.
- Parnell, J. A.** (2014). *Strategic Management*, 183-195.
- Pena, I. ve Villasalero, M.** (2010). Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, **15**, 2864-2888.
- Prieto, I. M. ve Santana, M. P. P.** (2012). Building ambidexterity: the role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, vol. 51, **2**, 189-212.
- Rashid, H. ve Raja, N. S.** (2011). Mediating Effect of Corporate Culture on the Relationship of Retention Factors to Organizational Commitment. *Interdisiplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.3, No.8.
- Rhoades, L.** (2014). Impact of Work Environment Factors on Organizational Commitment Across Generational Cohorts in the Management Consulting Industry. *Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management*.
- Ryu, H. S., Lee, J. N. ve Choi, B.** (2015). Alignment Between Service Innovation Strategy and Business Strategy and Its Effect on Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 62, No. 1.
- Saleem, I. ve Khurshid, A.** (2014). Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?. *Pakistan Business Review*, 669-688.
- Slocum, J., Lei D. ve Buller, P.** (2014). Executing business strategies through human resource management practices. *Organizational Dynamics*, **43**, 73-87.
- Sun, L. Y. ve Pan, W.** (2011). Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, **15**, 3068–3079.
- Sypniewska, B. A.** (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, Vol. 8, 57-72.
- Takeuchi, M.** (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 1, 34–56.
- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S.V. ve Yao, X.** (2009). Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, 621–634.
- Tang, T.W. ve Tang, Y. Y.** (2012). Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social. *International Journal of Hospitality Management*, **31**, 885-895.
- Trinchero, E., Brunetto, Y. ve Borgonovi, E.** (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: Perceived Organisational Support (POS);

satisfaction with training and development; discretionary power.

Journal of Nursing Management, **21**, 805-816.

Wu, C.C. ve Liu, N. T. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business and Information*, **03**, Vol. 3, Iss. 1.

Yang, Y. ve Yang, C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal* Vol. 32, No. 8, 1209-1227.

EKLER

EK A: Anket

1. Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
2. Yaşınız: _____
3. Mesleğiniz: _____
4. Çalıştığınız sektör:
Bilgi Teknolojileri ☐ Otomotiv ☐
Demir-Çelik ☐ Kimya ☐
Hizmet ☐ Metalurji ☐
Gıda ☐ İnşaat ☐
Tekstil ☐ Makine İmalat ☐
Cam ☐ Kağıt ve Kağıt Ürünleri ☐
Dağıtım ☐ Sağlık ☐
Elektronik ☐ Bankacılık ve Finans ☐
Ulaşım ☐ Maden ☐
Telekomünikasyon ☐ Turizm ☐
Enerji ☐
Diğer ☐ (Lütfen belirtiniz): _____
5. Tam zamanlı çalışma süreniz ne kadardır? _____ yıl
6. Şuanda çalıştığınız şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız? _____ yıl
7. Pozisyonunuz: Üst Düzey Yönetici ☐
Proje Yöneticisi ☐
Yönetici ☐
Uzman ☐
Uzman Yardımcısı ☐

	Diğer _____	
8. Eğitim seviyesiniz:	Lise	☐
	Lisans	☐
	Yüksek Lisans/Doktora	☐
9. Çalışan sayısı:	<=50	☐
	51-250	☐
	>=250	☐

	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
1	İşimde, beni zorlayarak geliştirecek çok fazla öğe mevcuttur (Allen ve diğ., 2008).							
2	İşimde, özel yeteneklerimi nadir olarak kullanıyorum (Allen ve diğ., 2008).							
3	Bu işte başarılı olmak için, tüm yeteneklerimi ve becerilerimi kullanmam gerekiyor (Allen ve diğ., 2008).							
4	İşim çok zorlayıcıdır (Allen ve diğ., 2008).							
5	İşimde, çok fazla çeşitlilik ihtiyacı bulunmaktadır (Allen ve diğ., 2008).							
6	İşimin yapısı gereği, birbirinden farklı birçok işi bir arada yapmam gerekmektedir (Allen ve diğ., 2008).							
7	İşim, aynı işi sürekli tekrar etmemi gerektirmektedir (Allen ve diğ., 2008).							
8	İşimi nasıl yapabileceğim ile ilgili oldukça özgürüm (Allen ve diğ., 2008).							
9	İşimde ne yapabileceğim ile ilgili karar verme özgürlüğüm var (Allen ve diğ., 2008).							
10	İşimin nasıl yapılabilceği ile ilgili karar vermek benim sorumluluğumdadır (Allen ve diğ., 2008).							
11	İşimde birçok talep, problem ve şikayet olduğunu düşünüyorum (Allen ve diğ., 2008).							
12	İş yaparken tahmin ettiğimden daha fazla sorunla baş etmek durumunda kalıyorum (Allen ve diğ., 2008).							
13	Yaptığım işin fazlalığı-yoğunluğu, yaptığım işi düzgün yapabilmek için beni engelliyor (Allen ve diğ., 2008).							
14	Kendimi meşgul veya acele içinde hissediyorum (Allen ve diğ., 2008).							
15	Kendimi baskı altında hissediyorum (Allen ve diğ., 2008).							
16	İşimden dolayı duygusal olarak katılmış hissediyorum (Allen ve diğ., 2008).							
17	Günün sonunda tükenmiş hissediyorum (Allen ve diğ., 2008).							
18	Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlayacak olduğumu düşününce bitkin hissediyorum (Allen ve diğ., 2008).							

	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
19	İşim sebebiyle tükenmiş hissediyorum (Allen ve diğ., 2008).							
20	Bütün gün çalışmak beni gerçekten zorluyor (Allen ve diğ., 2008).							
21	Görev ve yetki alanımın ne kadar olduğunu kesin bir şekilde biliyorum (Allen ve diğ., 2008).							
22	İşim kapsamında, kesin olarak belirlenmiş hedef ve amaçların bulunmaktadır (Allen ve diğ., 2008).							
23	Çalışırken, zamanımı uygun şekilde bölebildiğimi düşünüyorum (Allen ve diğ., 2008).							
24	İşte sorumluluklarımın neler olduğunu biliyorum (Allen ve diğ., 2008).							
25	Benden ne istendiğini tam olarak biliyorum (Allen ve diğ., 2008).							
26	İşimde yaptığım işleri, aslında daha farklı şekilde yapmam gerekiyor (Allen ve diğ., 2008).							
27	Bana verilen görev için aslında yeterli işgücü bulunmuyor (Allen ve diğ., 2008).							
28	Bana verilen görevi yerine getirmek için, kuralları çiğnemem gerekiyor (Allen ve diğ., 2008).							
29	Sıklıkla, birbirinden farklı iki ya da daha fazla grupla beraber çalışıyorum (Allen ve diğ., 2008).							
30	İki ya da daha fazla insandan birbiri ile ilişkisi olmayan talepler alıyorum (Allen ve diğ., 2008).							
31	İnsanların yapmayı kabul etmedikleri işleri yapıyorum (Allen ve diğ., 2008).							
32	Bana, başarmak için yeterli kaynak veya materyalim olmayan görevler veriliyor (Allen ve diğ., 2008).							
33	Belirsiz görevler üzerinde çalışıyorum (Allen ve diğ., 2008).							
34	Yöneticim, müşterilerimize sunduğumuz hizmetleri geliştirmek için sunduğum yeni fikirler konusunda beni destekliyor (He ve diğ., 2011).							
35	Yöneticim, yüksek kaliteli servisler üretmek konusunda bana cesaret verir (He ve diğ., 2011).							

	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
36	Yöneticim, yardım veya yönlendirme taleplerime olumlu cevap verir (He ve diğ., 2011).							
37	Yöneticim, işimizi ve servislerimizle ilgili kalitemizi artırma konusuna oldukça kendini adanmış durumda (He ve diğ., 2011).							
38	Kariyerimin geri kalanını bu firmada geçirmekten çok mutlu olurdum (Noordin ve diğ., 2010).							
39	Firmam ile alakalı olarak, organizasyon dışındaki insanlarla konuşmaktan keyif alırım (Noordin ve diğ., 2010).							
40	Bu firmanın problemlerini benim problemlerim gibi hissediyorum (Noordin ve diğ., 2010).							
41	İstesem bile, şu an benim için bu firmadan ayrılmak çok zor olurdu (Noordin ve diğ., 2010).							
42	Firmadaki işimi şu anda bıraksam, hayatımın büyük bir kısmı darma dağın olurdu (Noordin ve diğ., 2010).							
43	Yakın bir zamanda işimi bırakmak, benim için çok maliyetli olmazdı (Noordin ve diğ., 2010).							
44	Şu anda bu firmada çalışmak, benim için bir arzudan çok bir gereklilik (Noordin ve diğ., 2010).							
45	İnsanlar kariyerlerinin büyük bir çoğunluğunu bir firmada geçirirlerse işlerin işleyişi açısından bu daha iyi olurdu (Noordin ve diğ., 2010).							
46	Bir firmaya sadık kalmanın değerli olduğunu düşünüyorum (Noordin ve diğ., 2010).							
47	İnsanların son yıllarda bir firmadan başka bir firmaya çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum (Noordin ve diğ., 2010).							
48	Firmamızda, iş birimi yöneticileri ve İK yöneticileri personel işe alımı prosesine katılırlar (Saleem ve Khurshid, 2014).							
49	İşe alınması düşünülen adaylara, geçerli ve standardize edilmiş testler uygulanır (Saleem ve Khurshid, 2014).							
50	Firmadaki çalışan seçim prosesinde, talep edilen bilgi, yetenek ve davranış türüne sahip insanlar seçilir (Saleem ve Khurshid, 2014).							

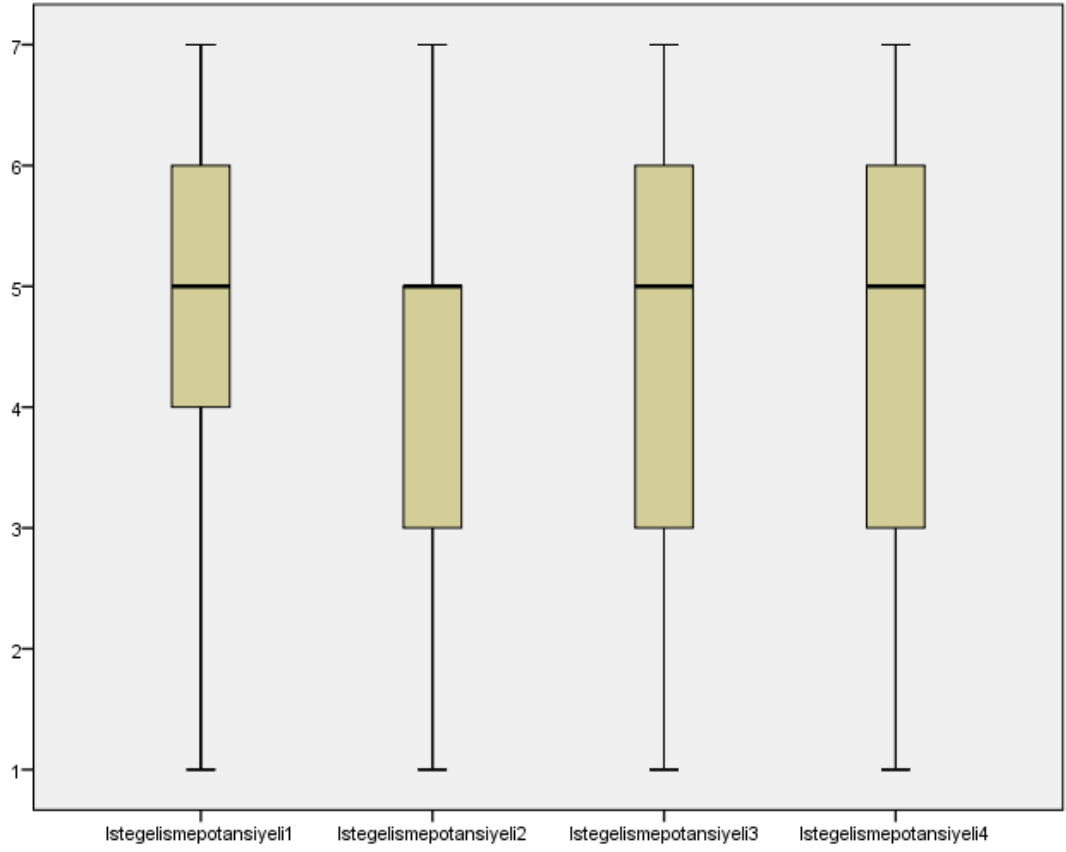
	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
51	Firmamız, çalışan seçimi konusunda bir karara varmadan önce kapsamlı bir seçme prosesi uygulamaktadır (Saleem ve Khurshid, 2014).							
52	Firmamız, çalışan seçimi için değerlendirme merkezi (assesment center) uygulaması yapmaktadır (Saleem ve Khurshid, 2014).							
53	Firmamız, çalışan seçimi için tarafsız testler ve mülakat teknikleri yürütmektedir (Saleem ve Khurshid, 2014).							
54	Firmamız, tarafsız bir şekilde personel seçer (Saleem ve Khurshid, 2014).							
55	Firmamız, çalışan seçimi için kesin-belirlenmiş kriterlere sahiptir (Saleem ve Khurshid, 2014).							
56	Çalışan seçiminde, çalışanların takım üyesi olabilmesi aranan bir kriterdir (Saleem ve Khurshid, 2014).							
57	Yöneticimle çoğunlukla performans değerlendirmem konusunda el sıkışırız (Gavino ve diğ., 2012).							
58	Performans değerlendirme sürecim boyunca, iş hedeflerimin tanımlanması konusunda yüksek seviyede bir etkim vardır (Gavino ve diğ., 2012).							
59	Yöneticim ile performansım hakkında sıkça konuşmalar yaparım(Gavino ve diğ., 2012).							
60	Performansımın neler baz alınarak değerlendirildiğini biliyorum(Gavino ve diğ., 2012).							
61	Firmam, eğitim ve gelişim faaliyetleri için fırsatlar sunmaktadır (Mostafa ve diğ., 2015).							
62	Bence, firmada çalışanlar için düzenlenen eğitim programlarının sayısı yeterlidir (Mostafa ve diğ., 2015).							
63	İşim yeni görevler içerdiğinde, bu konu için öncesinde eğitilirim (Mostafa ve diğ., 2015).							
64	Firmam, kişisel yeteneklerimin gelişimi için mükemmel fırsatlar sunar (Mostafa ve diğ., 2015).							
65	Yeni çalışanların seçimi sürecine katılıyorum (Gavino ve diğ., 2012).							

	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
66	Yeni çalışanların eğitimi sürecine katılıyorum (Gavino ve diğ., 2012).							
67	Yeni çalışanların şirkete alınma mülakat süreçlerine katılıyorum (Gavino ve diğ., 2012).							
68	Bu firmadaki çalışanların, istedikleri kadar uzun süre bu firma içinde çalışabilmeleri beklenir (Mostafa ve diğ., 2015).							
69	Bu firmadaki çalışanlar için iş garantisi neredeyse kesindir (Mostafa ve diğ., 2015).							
70	Firma ekonomik sorunlar yaşamaya başlarsa, çalışanlar küçülme kapsamında en son değerlendirilecek kalemdir (Mostafa ve diğ., 2015).							
71	Bu işi sürdürme garantim olduğuna eminim (Mostafa ve diğ., 2015).							
72	İşimi ne kadar iyi yaptığım ile, maaş artışı ihtimali arasında bir ilişki vardır (Gavino ve diğ., 2012).							
73	Bu firmadaki çalışanların maaş artışları, performanslarına dayalıdır (Gavino ve diğ., 2012).							
74	Bu firmada, mevki yükselişleri ve terfiler performansa dayalıdır (Gavino ve diğ., 2012).							
75	Firmada bana zorlayıcı görevler verilir (Gavino ve diğ., 2012).							
76	Yeni yetenekler geliştirmek için imkanlar mevcuttur (Gavino ve diğ., 2012).							
77	Firmada çalışan diğer birimlerin yöneticileri ile irtibata geçmemi sağlayacak görevler verilir veya tavsiye edilir.(Gavino ve diğ., 2012).							
78	Firmada üst pozisyonlarda çalışan kişilerle iletişim kurmayı gerektirecek görevler verilir veya tavsiye edilir (Gavino ve diğ., 2012).							
79	Firmada yeni çalışanlarla tanışmaya yardımcı olacak görevler verilir veya tavsiye edilir (Gavino ve diğ., 2012).							
80	Yardım almadığım takdirde bitirmekte zorlanacağım görevler için bana yardımda bulunulur (Gavino ve diğ., 2012).							
81	Terfi etme fırsatımı tehlikeye atacak riskler azaltılır (Gavino ve diğ., 2012).							

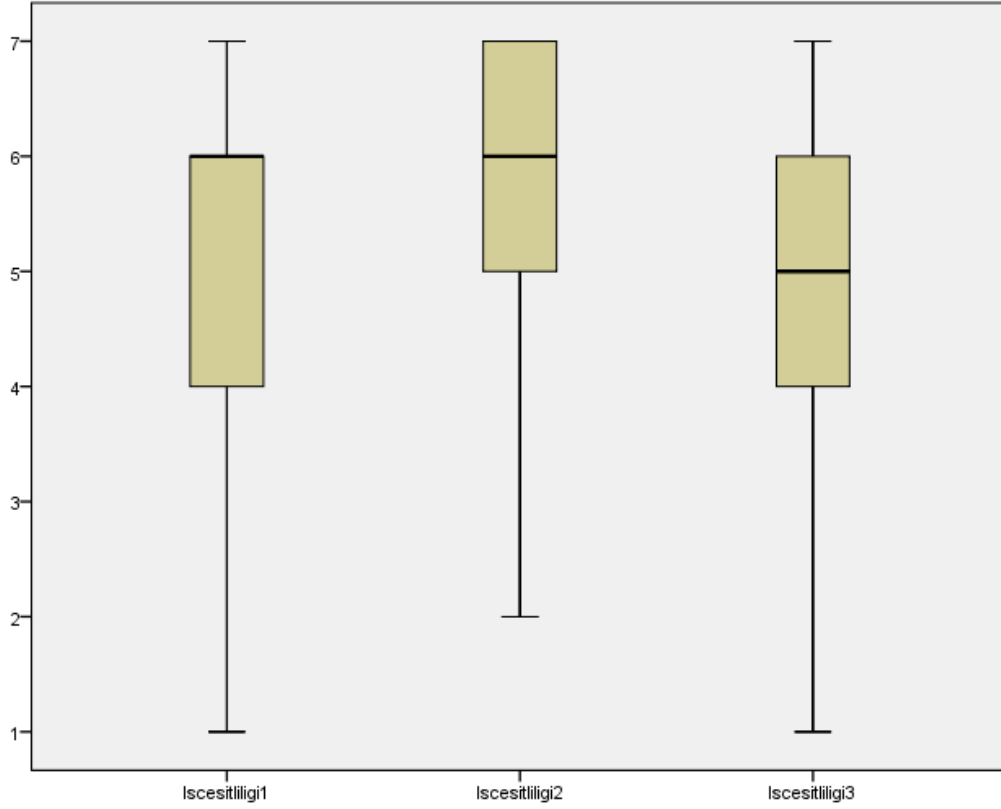
	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
82	Beni daha üst pozisyonlara hazırlayacak görevler verilir veya tavsiye edilir (Gavino ve diğ., 2012).							
83	Hedeflenen markete sunulan tekliflerin benzerlerine göre farklılaştırılma seviyesi (Ryu ve diğ., 2015).							
84	Hedeflenen market için hizmet dizaynının benzerlerine göre farklılaştırılma seviyesi (Ryu ve diğ., 2015).							
85	Hedeflenen market için hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasının benzerlerine göre farklılaştırılma seviyesi (Ryu ve diğ., 2015).							
Lütfen aşağıdaki soruları mevcut işinize göre cevaplayınız;								
	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
86	Şirket, benim iyi olmamı önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
87	Şirket, benim hedef ve değerlerimi çok dikkate alıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
88	Şirket, benden gelecek herhangi bir şikayeti dikkate almıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
89	Şirket, beni etkileyecek kararlar aldığımda benim ilgili alanlarımı dikkate almıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
90	Şirket, benim için az endişe duyuyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
91	Bir problemim olduğunda şirket bana yardım ediyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
92	Şirket, görüşlerimi önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
Lütfen aşağıdaki soruları iş dışındaki yaşamınıza göre cevaplayınız;								
	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
93	Şirket, benim iyi olmamı önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
94	Şirket, benim hedef ve değerlerimi çok dikkate alıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
95	Şirket, benden gelecek herhangi bir şikayeti dikkate almıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
96	Şirket, beni etkileyecek kararlar aldığımda benim ilgili alanlarımı dikkate almıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							

	SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
97	Şirket, benim için az endişe duyuyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
98	Bir problemim olduğunda şirket bana yardım ediyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							
99	Şirket, görüşlerimi önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).							

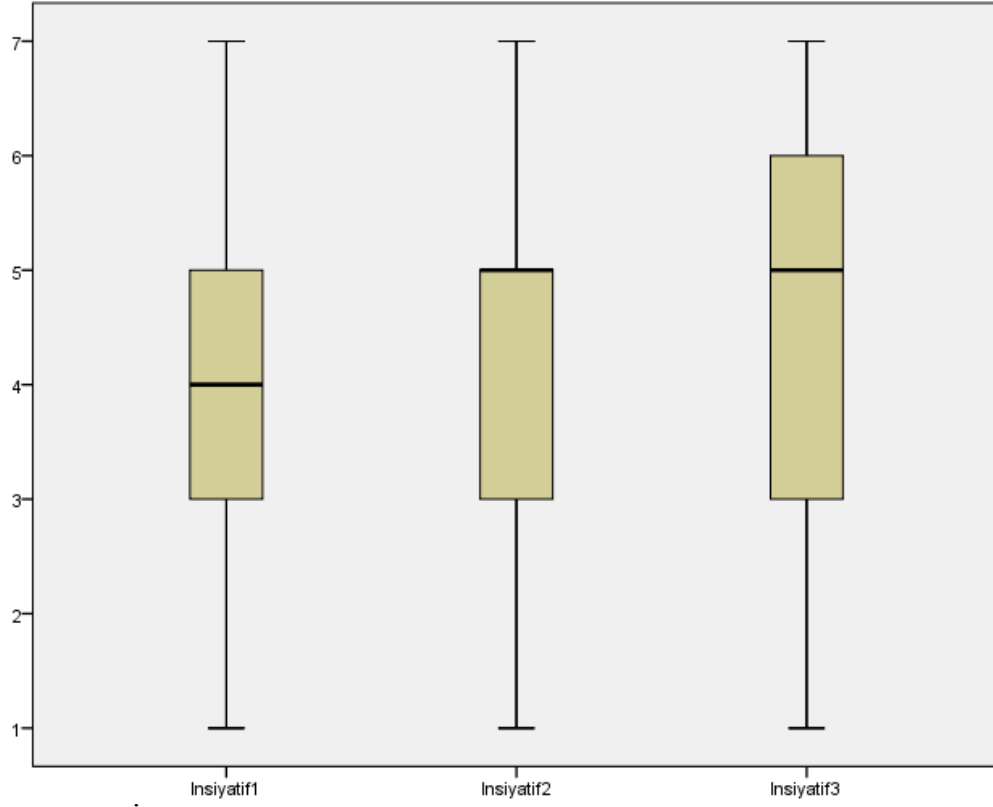
EK B: Aykırı veri analizi



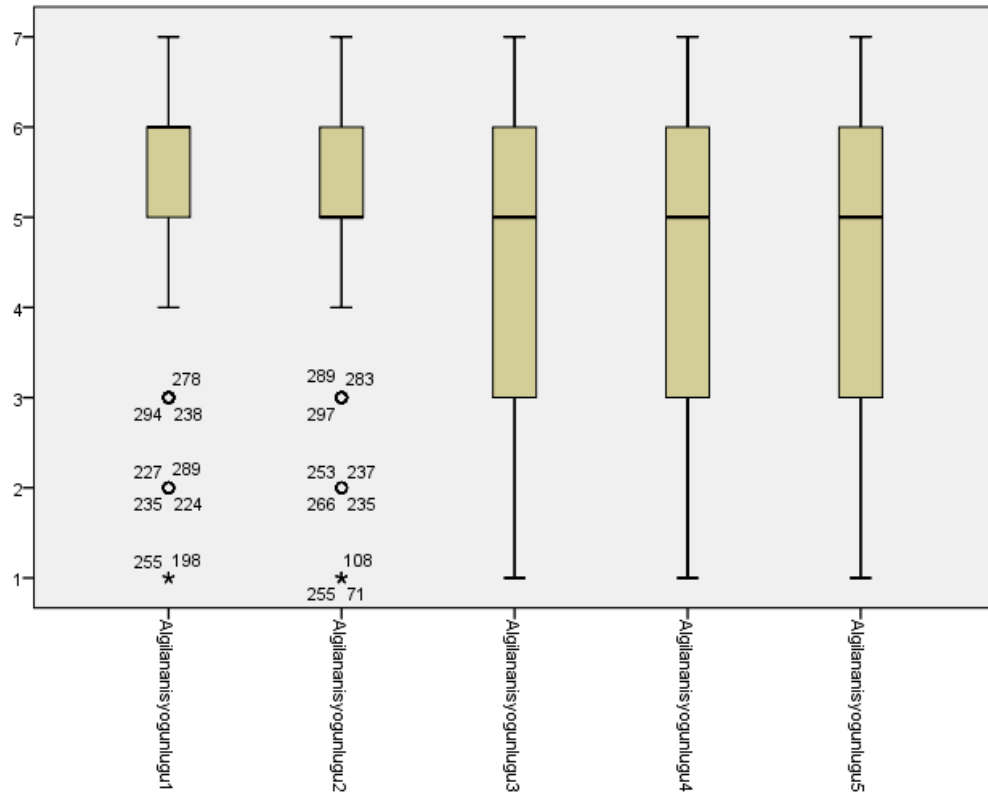
Şekil B.1: İşte gelişme potansiyeli faktörü için aykırı veri analizi



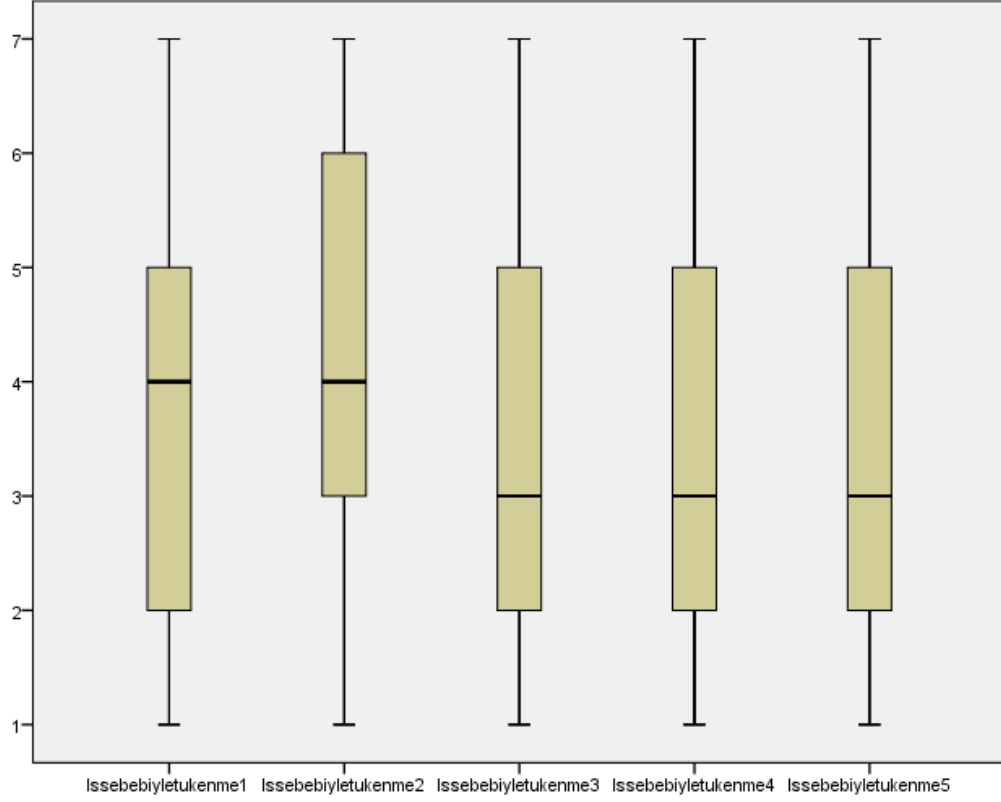
Şekil B.2: İş çeşitliliği faktörü için aykırı veri analizi



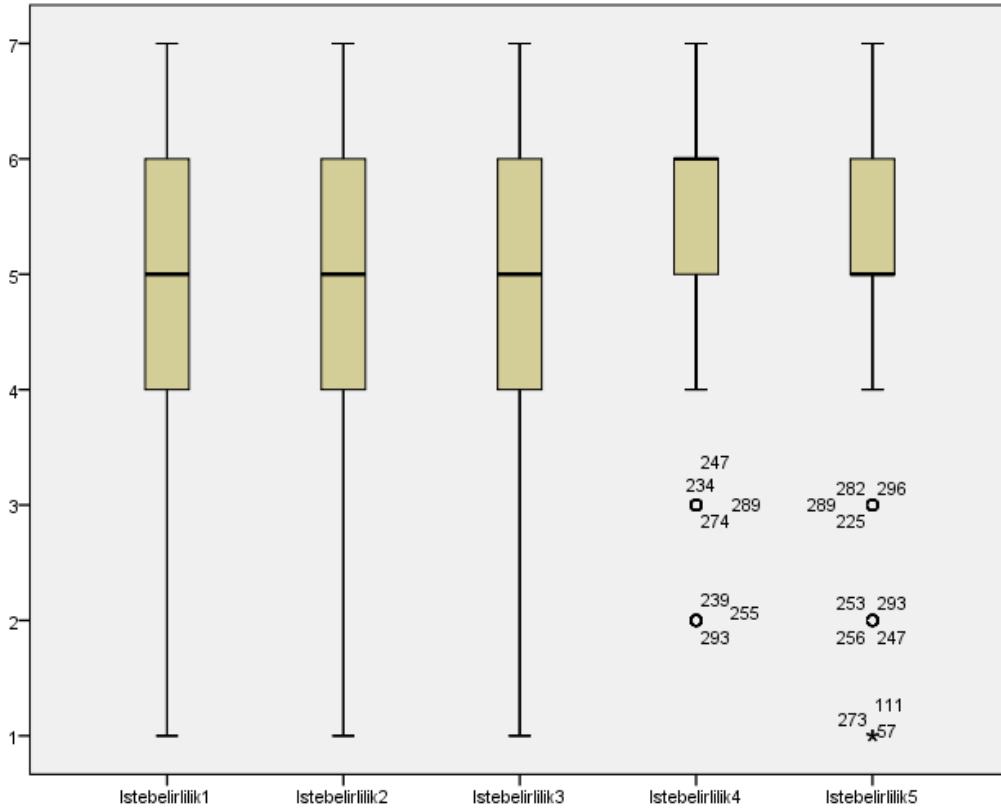
Şekil B.3: İnisiyatif faktörü için aykırı veri analizi



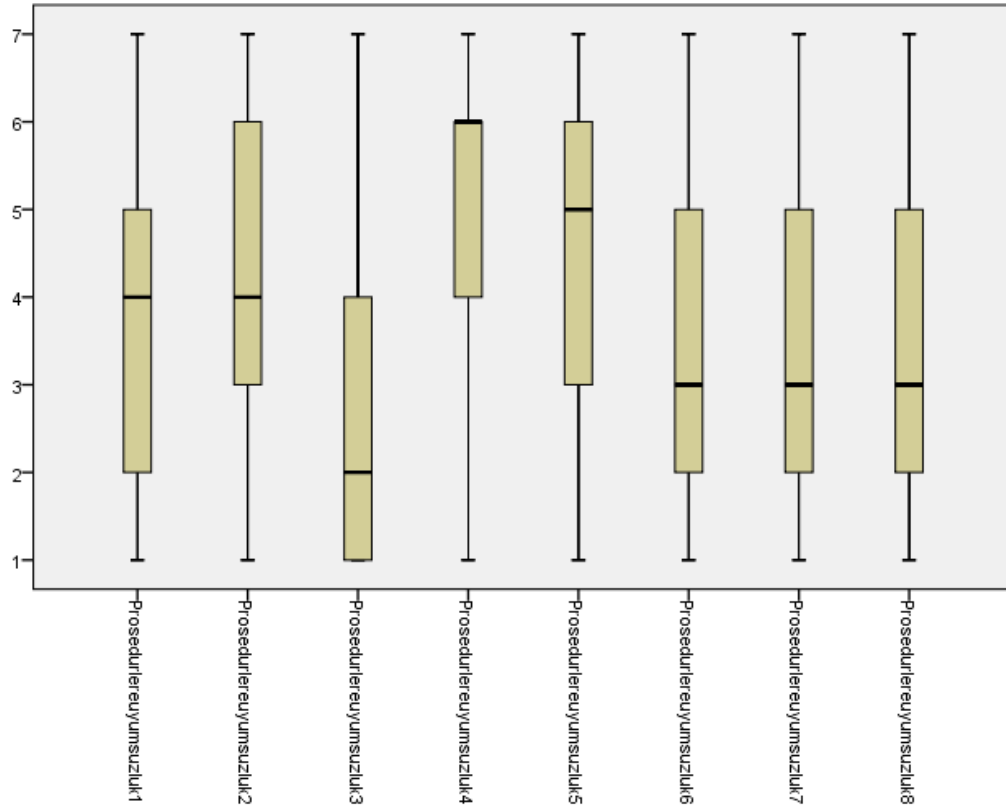
Şekil B.4: Algılanan iş yoğunluğu faktörü için aykırı veri analizi



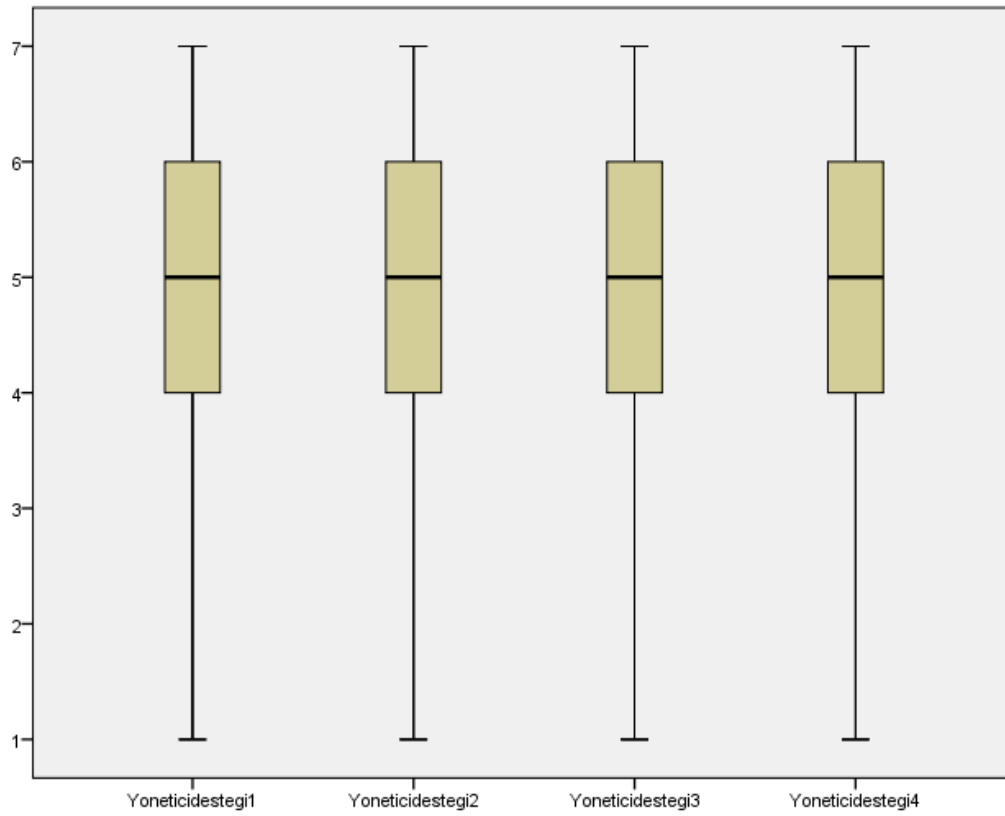
Şekil B.5 : İş sebebiyle tükenme faktörü için aykırı veri analizi



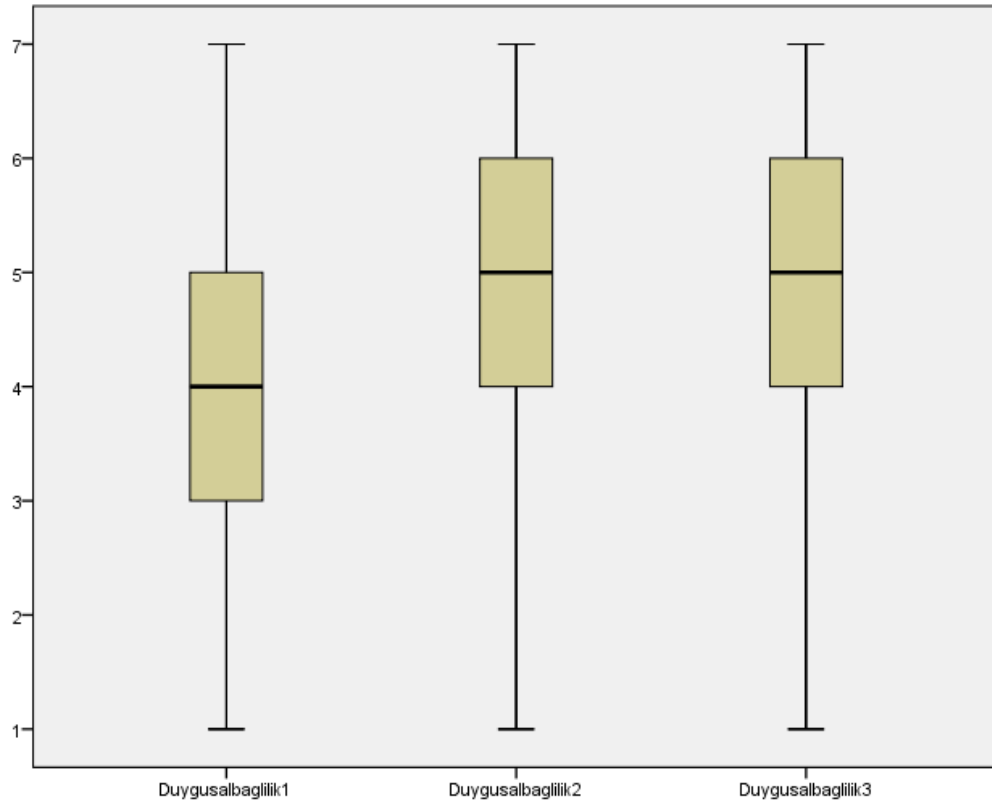
Şekil B.6 : İşte belirlilik faktörü için aykırı veri analizi



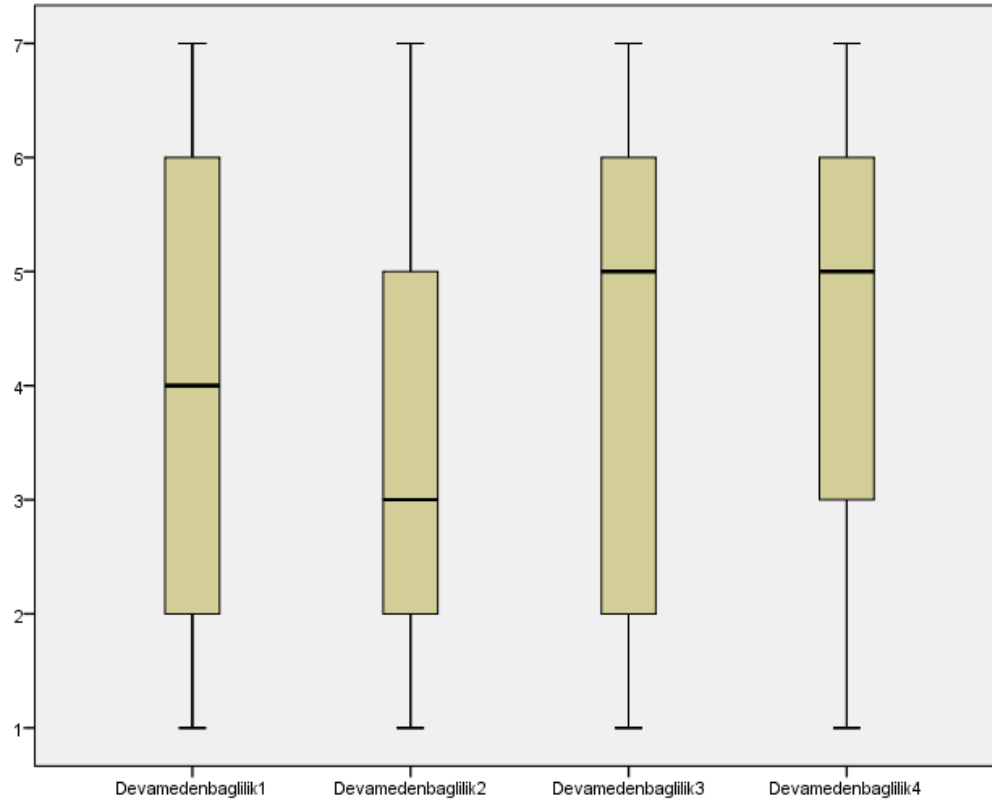
Şekil B.7 : Prosedürlere uyumsuzluk faktörü için aykırı veri analizi



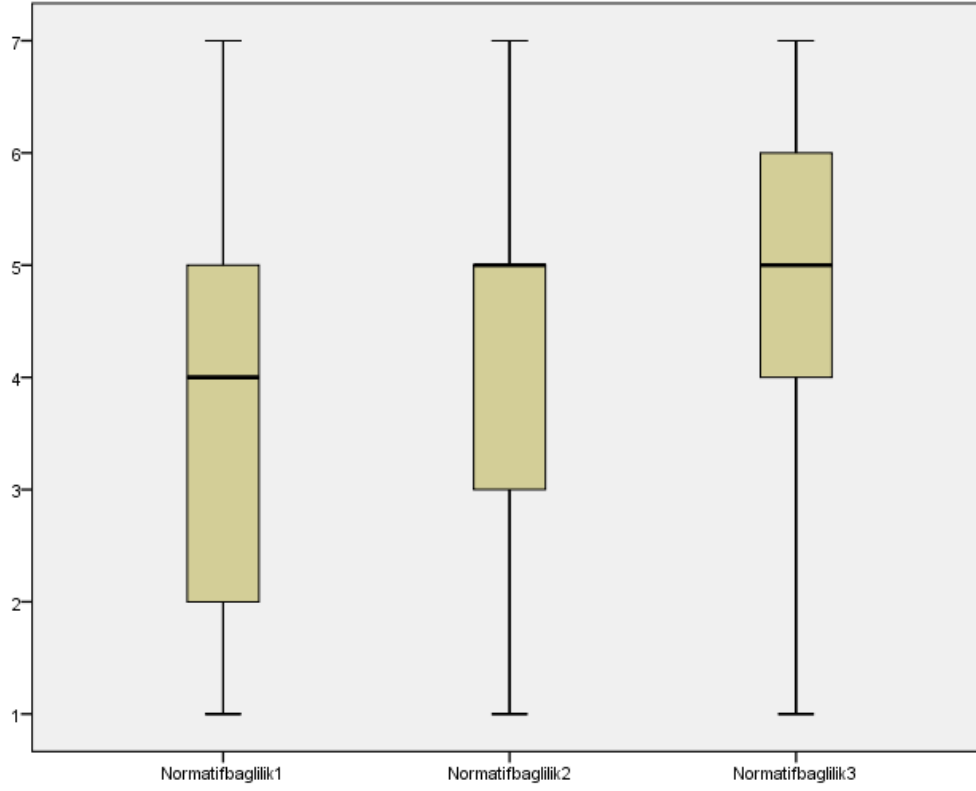
Şekil B.8: Yönetici desteği faktörü için aykırı veri analizi



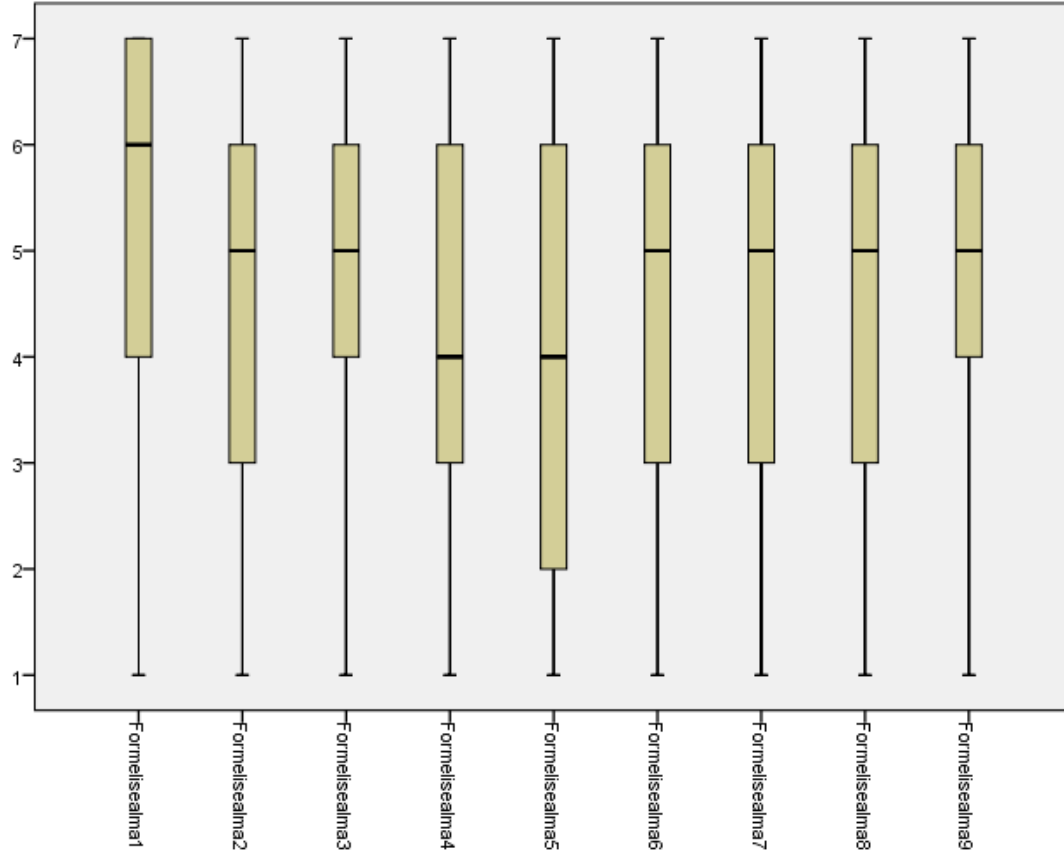
Şekil B.9: Duygusal bağılılık faktörü için aykırı veri analizi



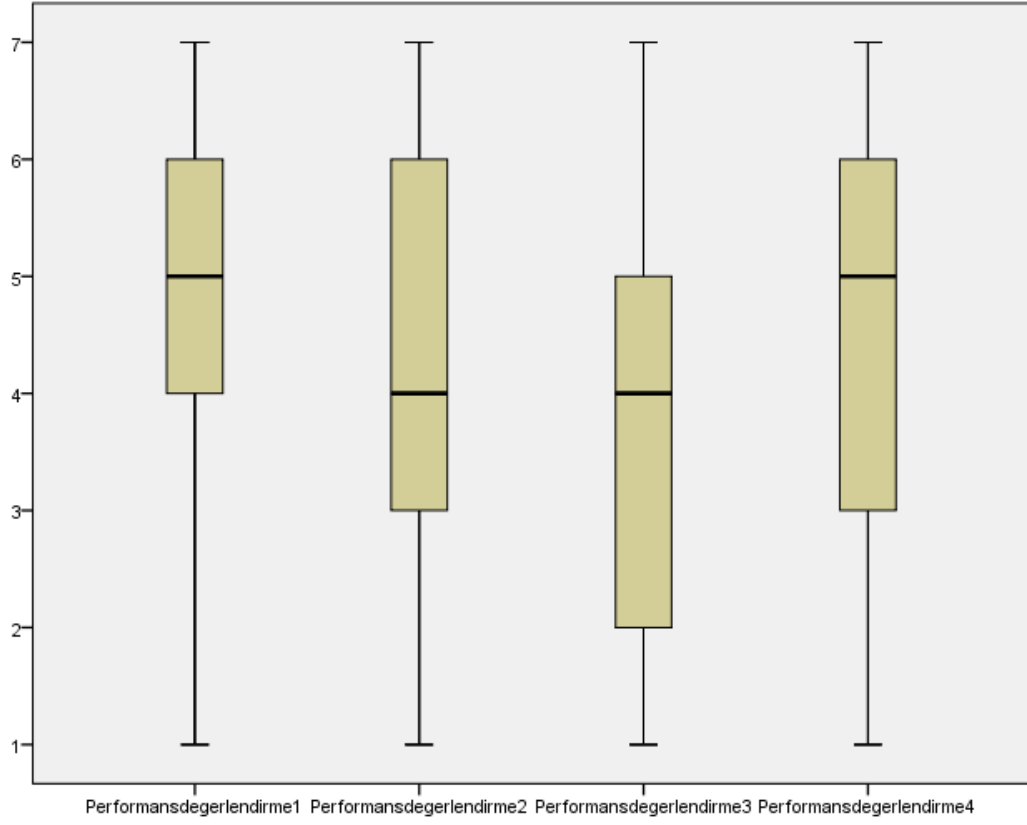
Şekil B.10 : Devam eden bağılılık faktörü için aykırı veri analizi



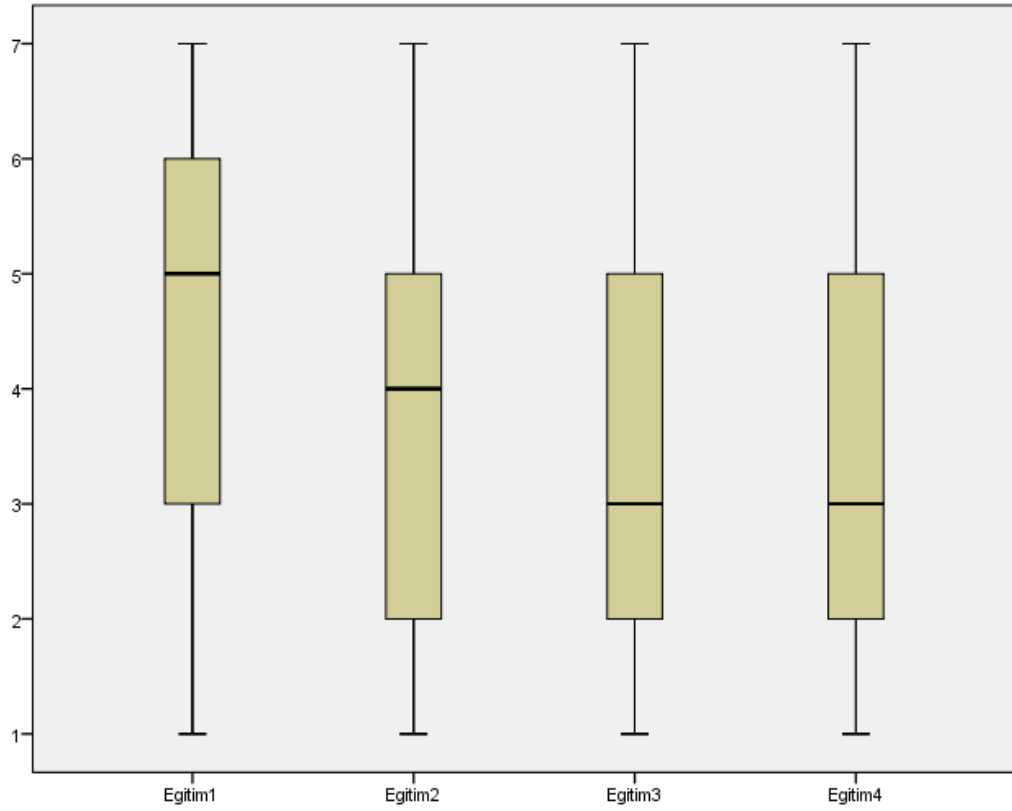
Şekil B.11: Normatif bağlılık faktörü için aykırı veri analizi



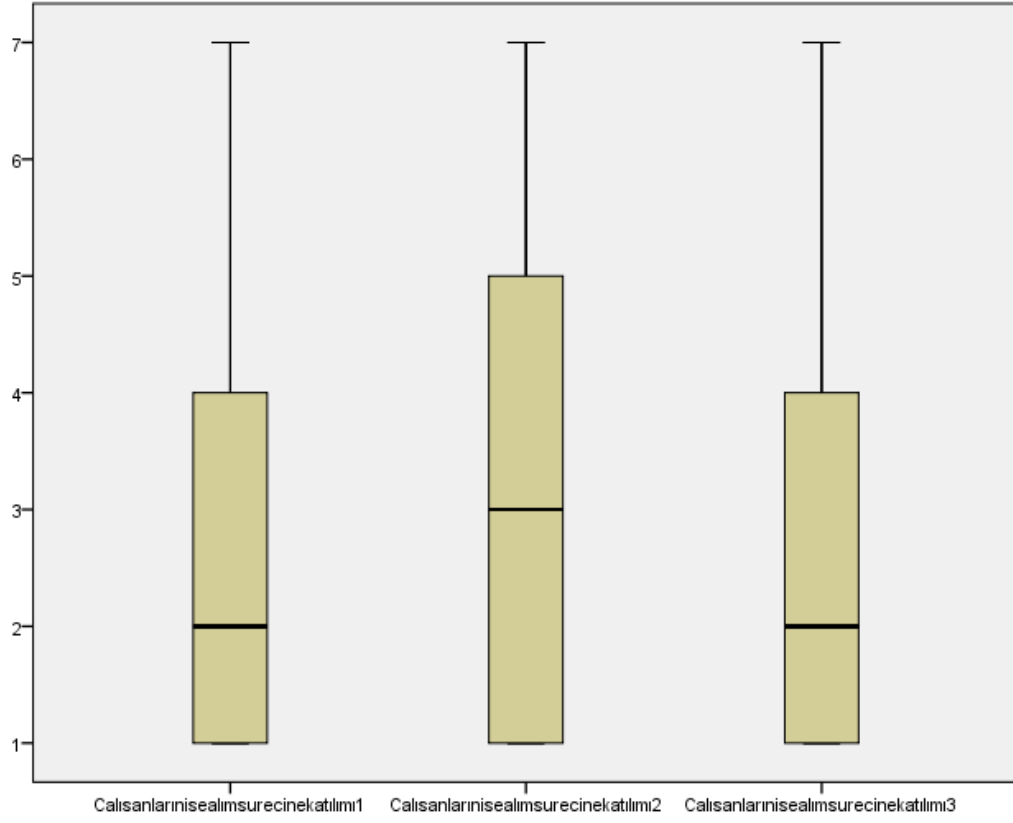
Şekil B.12 : Formel işe alma faktörü için aykırı veri analizi



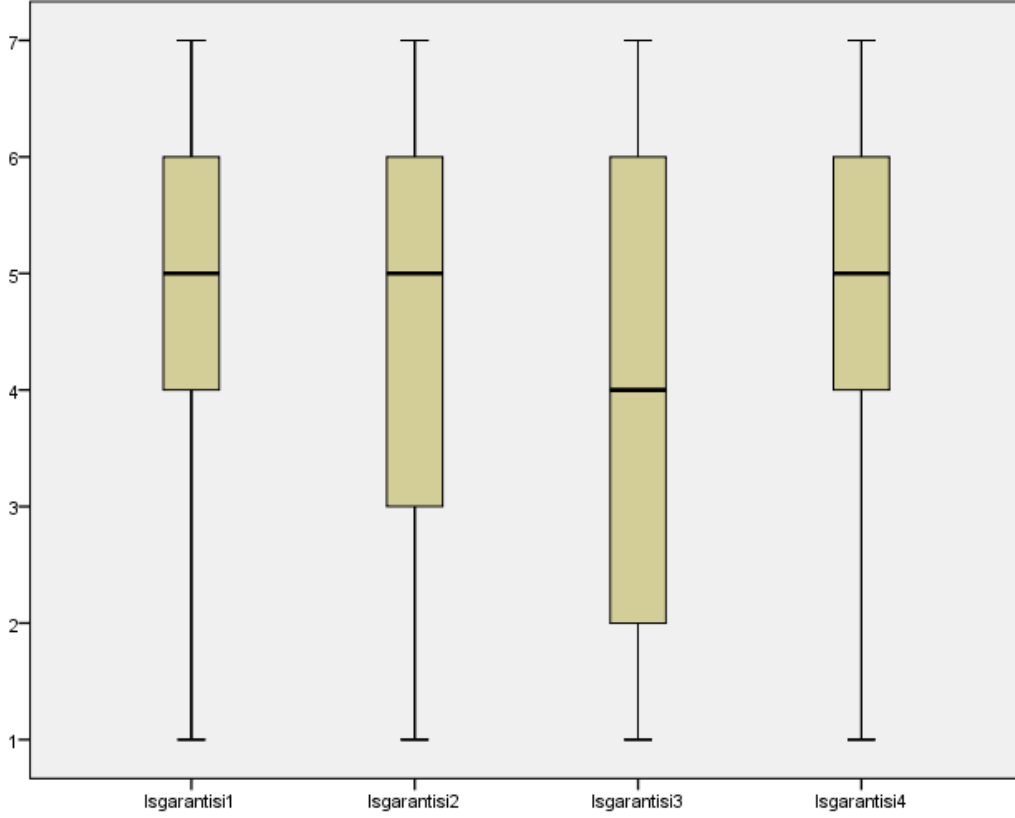
Şekil B.13 : Performans değerlendirme faktörü için aykırı veri analizi



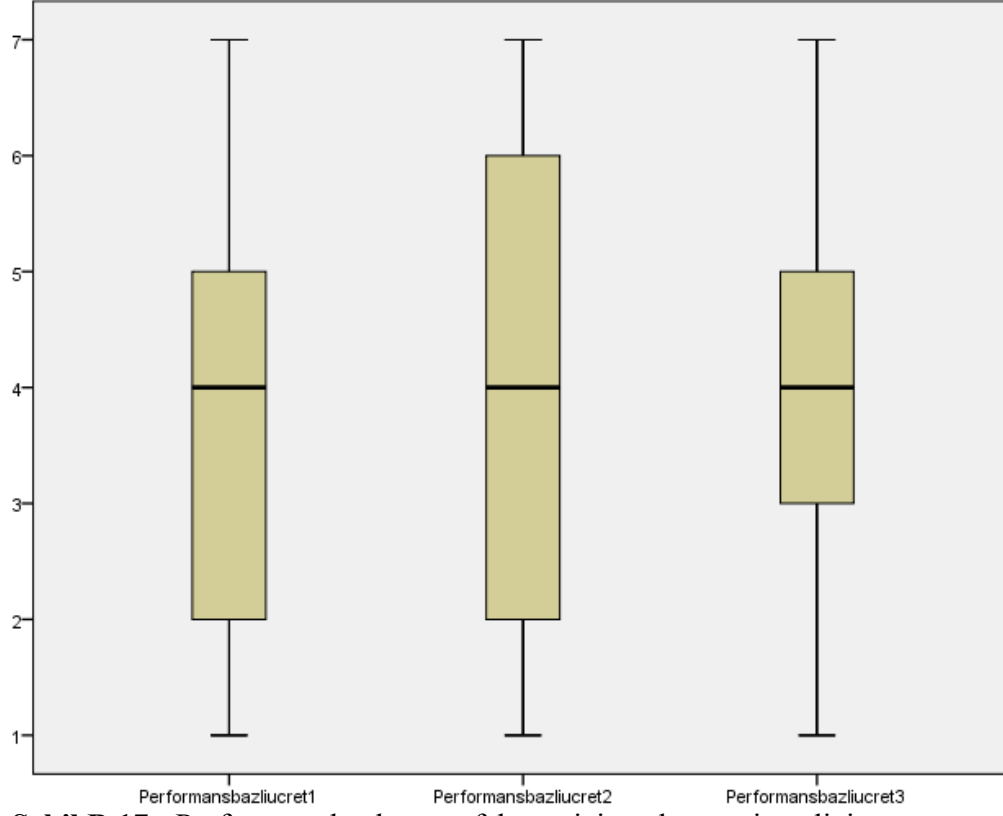
Şekil B.14 : Eğitim faktörü için aykırı veri analizi



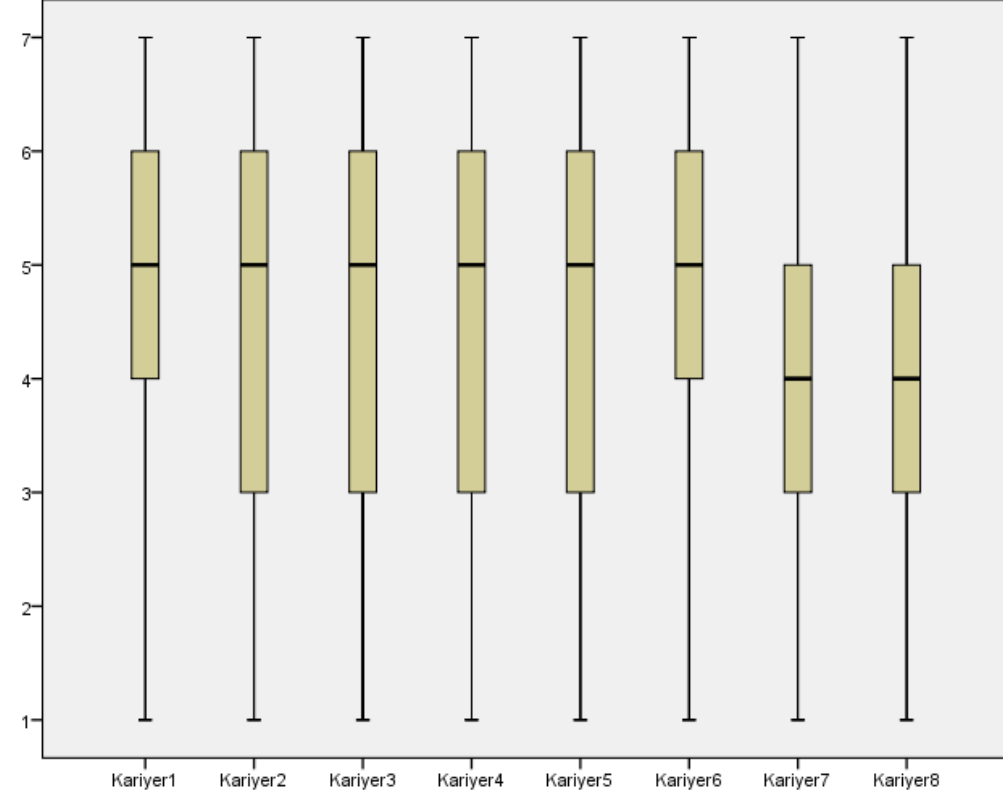
Şekil B.15 : Çalışanların işe alım sürecine katılımı faktörü için aykırı veri analizi



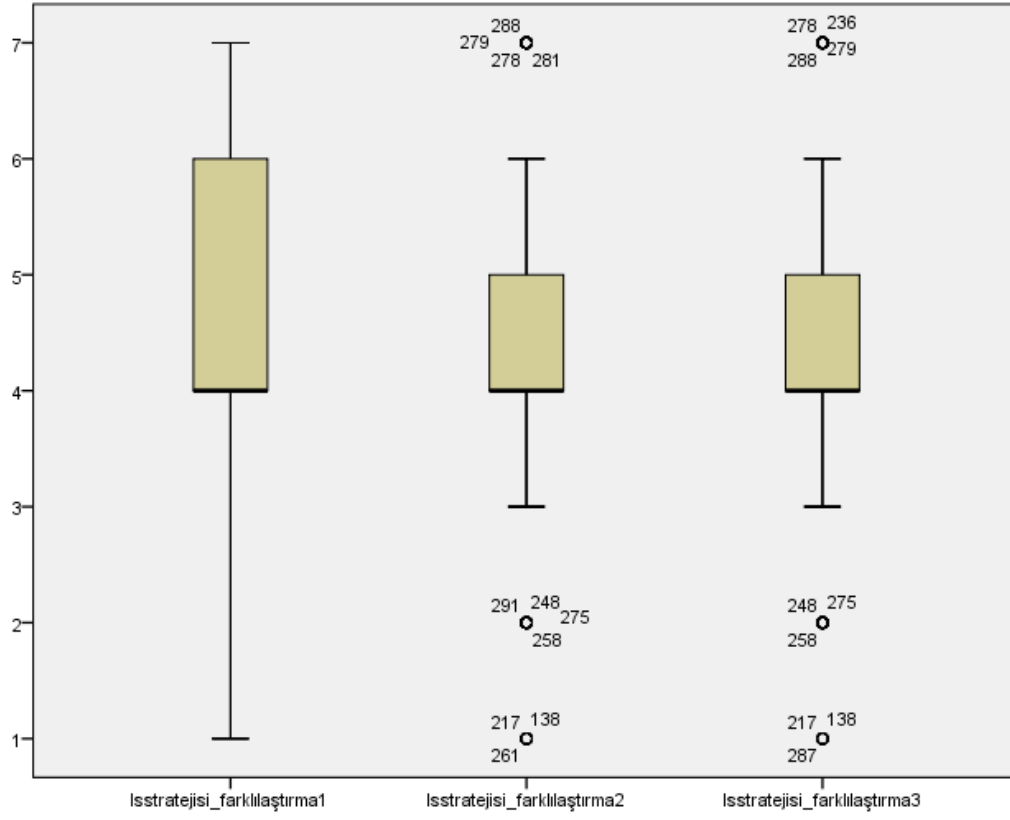
Şekil B.16 : İş garantisi faktörü için aykırı veri analizi



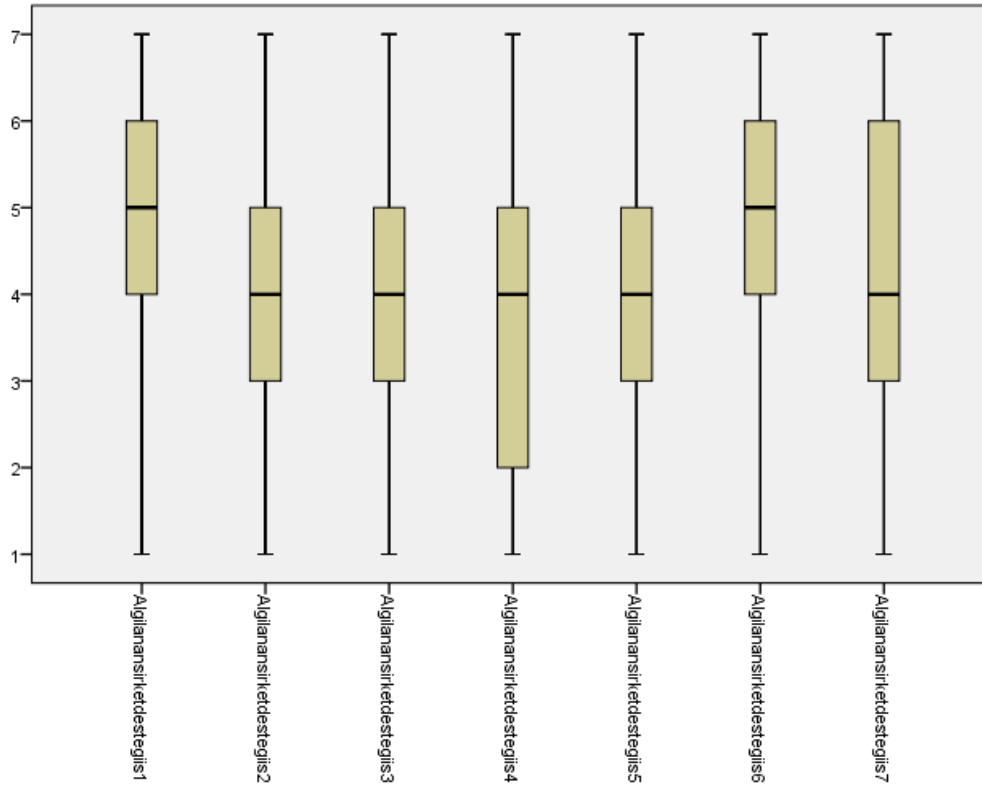
Şekil B.17 : Performans bazlı ücret faktörü için aykırı veri analizi



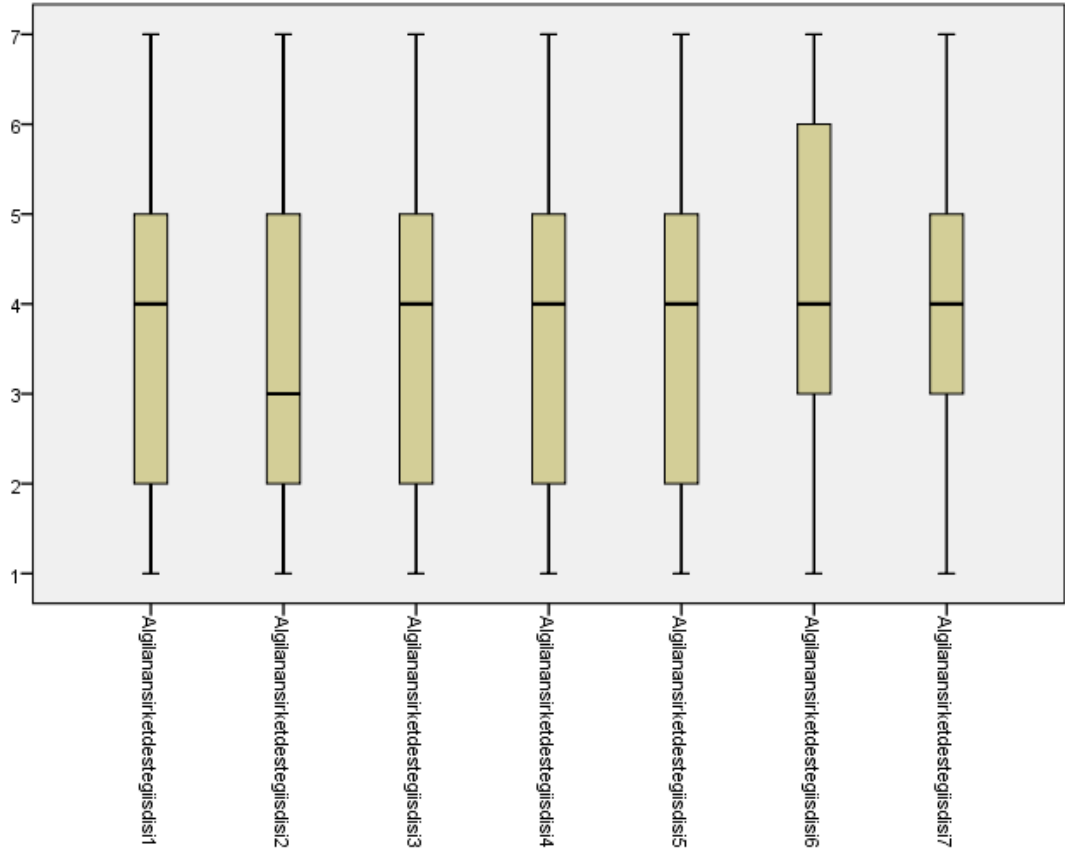
Şekil B.18 : Kariyer faktörü için aykırı veri analizi



Şekil B.19 : İş stratejisi-farklılaştırma faktörü için aykırı veri analizi



Şekil B.20 : Algılanan şirket desteği (iş) faktörü için aykırı veri analizi



Şekil B.21 : Alılanan şirket desteği (iş dışı) faktörü için aykırı veri analizi

EK C: Faktör analizi**Çizelge C.1 : Faktör Analizi Bileşen Matrix'i**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Algılanan şirket desteği iş7	,757																		
Algılanan şirket desteği iş2	,730																		
Formel işe alma4	,711			- ,454															
Algılanan şirket desteği iş dışı2	,708																		
Algılanan şirket desteği iş1	,704																		
Algılanan şirket desteği iş5	,701																		
Algılanan şirket desteği iş dışı 5	,683																		
Algılanan şirket desteği iş dışı6	,681																		
Algılanan şirket desteği iş dışı1	,674	- ,356																	
Algılanan şirket desteği iş dışı1	,648																		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Performans bazlı ücret3	,646																		
Formel işe alma3	,645																		
Kariyer2	,641																		
Performans bazlı ücret1	,637																,396		
Performans bazlı ücret2	,632																,373		
Formel işe alma6	,628			- ,544															
Kariyer8	,628																		
Algılanan şirket desteği iş6	,626	- ,365																	
Kariyer3	,612		,363																
Formel işe alma9	,603	,382																	
Algılanan şirket desteği iş dışı3	,599						,362												
Algılanan şirket desteği iş dışı4	,590																		
Algılanan şirket desteği iş4	,589																		
Formel işe alma8	,586	,357		- ,440															
Kariyer4	,579																		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Kariyer5	,5 75		,4 01																
Kariyer7	,5 74																		
Eğitim2	,5 73				,4 95														
Eğitim3	,5 54				,3 92														
Kariyer6	,5 44						- ,3 72												
Yönetici desteği2	,5 42		- ,3 78																
Formel işe alma2	,5 38			- ,3 66															
Eğitim1	,5 37				,4 49														
Yönetici desteği4	,5 31																		
Formel işe alma7	,5 30	,3 80		- ,4 44															
İş stratejisi farklılaştır ma3	,5 23				,4 22														
Performan s değerlendi rme4	,5 12																		
İş stratejisi farklılaştır ma2	,5 09				,4 33														
Eğitim4	,5 08				,4 81														
Yönetici desteği3	,5 01		- ,3 73																

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
İş stratejisi farklılaştırma1	,499				,450														
Performans değerlendirme1	,489	,484																	
Formel iş alma5	,480			- ,406															
Performans değerlendirme3	,476																		
Yönetici desteği1	,470																		
Formel iş alma1	,450	,381																	
Performans değerlendirme2	,448	,412																	
İş garantisi1	,444																		
Çalışanların işe alma sürecine katılımı2	,380					- ,355													
İş sebebiyle tükenme2		,694																	
İş sebebiyle tükenme3	- ,354	,624																	
İş sebebiyle tükenme1		,619																	
İş sebebiyle tükenme4	- ,359	,583	,426																

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Algılanan iş yoğunluğu 5		,547														,358			
Prosedürlerle uyumsuzluk2		,540	,375																
Algılanan iş yoğunluğu 3		,540																	
Algılanan iş yoğunluğu 4		,525																	
Algılanan iş yoğunluğu 2		,504																	
İş sebebiyle tükenme5		,491	,409																
Kariyer1		,455																	
İşte gelişme potansiyeli 4		,391																	
İşte belirlilik4			-,655																
Prosedürlerle uyumsuzluk3			,604																
Prosedürlerle uyumsuzluk6			,599																

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Prosedürle re uyumsuzlu k7			,5 48					,3 70											
İşte belirlilik5			- ,5 05												- ,3 08				
Prosedürle re uyumsuzlu k8			,4 97			,3 51													
Prosedürle re uyumsuzlu k1			,4 57																
İşte belirlilik3			- ,3 82																
İnsiyatif2				,5 34															
İnsiyatif1				,5 20															
İnsiyatif3				,4 98															
İşte belirlilik2				,3 84															
İşte gelişme potansiyeli 2																			
İş garantisi4					,4 88														
İş garantisi2					,4 80		- ,4 41												
İş garantisi3					,4 62														
Prosedürle re uyumsuzlu k4						,4 97													

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Çalışanların işe alma sürecine katılımı1	,367					-,442													
Algılanan iş yoğunluğu1		,400				,410													
Çalışanların işe alma sürecine katılımı3	,363					-,378													
İşte belirlilik1			-,391				,393												
İşte gelişme potansiyeli1								,429											
İşte gelişme potansiyeli3																			
Algılanan şirket desteği iş3									,428										
Prosedürlerle uyumsuzluk5									,357	,458									

Çizelge C.2 : Döndürülmüş Faktör Analizi Bileşen Matrix’i

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Algılanan şirket desteği iş dışı4	,877																		
Algılanan şirket desteği iş dışı3	,860																		
Algılanan şirket desteği iş dışı5	,820																		
Algılanan şirket desteği iş4	,740																		
Algılanan şirket desteği iş5	,724																		
Algılanan şirket desteği iş dışı1	,638		,385																
Algılanan şirket desteği iş7	,622		,386												,407				
Algılanan şirket desteği iş dışı7	,618		,407												,358				
Algılanan şirket desteği iş dışı2	,608		,422																

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Algılanan şirket desteği iş dışı6	,602		,442																
Algılanan şirket desteği iş2	,482														,468				
Algılanan şirket desteği iş6	,469		,373												,448				
Formel işe alma8		,842																	
Formel işe alma6		,808																	
Formel işe alma5		,805																	
Formel işe alma2		,794																	
Formel işe alma4		,769																	
Formel işe alma7		,755																	
Formel işe alma3		,614	,357																
Formel işe alma9		,594																	
Formel işe alma1		,528				,446													
Kariyer6			,774																
Kariyer2			,760																
Kariyer8			,750																
Kariyer5			,743																
Kariyer3			,707																

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Kariyer4			,6 90																
Kariyer7			,6 52																
Performa ns bazlı ücret3			,5 21														,5 15		
Kariyer1			,4 57																
İş sebebiyle tükenme4				,8 66															
İş sebebiyle tükenme3				,8 41															
İş sebebiyle tükenme5				,8 20															
İş sebebiyle tükenme2				,7 83															
İş sebebiyle tükenme1				,6 68															
Prosedürl ere uyumsuzl uk2				,5 79															
Algılanan iş yoğunluğ u2				,4 24						,4 15									
Eğitim4					,7 96														
Eğitim2					,7 77														
Eğitim1					,7 72														

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Eğitim3					,7 26														
Yönetici desteği2						,7 59													
Yönetici desteği1						,7 47													
Yönetici desteği3						,7 31													
Yönetici desteği4					,3 78	,5 55													
İş stratejisi farklılaştı rma2							,8 96												
İş stratejisi farklılaştı rma1							,8 78												
İş stratejisi farklılaştı rma3							,8 72												
İşte belirlilik5								,7 93											
İşte belirlilik4								,7 66											
İşte belirlilik1								,6 38											
İşte belirlilik2								,6 35											
İşte belirlilik3								,5 09				,4 03							
Prosedürl ere uyumsuzl uk6									,8 25										
Prosedürl ere uyumsuzl uk7									,7 25										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Prosedürlere uyumsuzluk8								- ,363	,646										
Prosedürlere uyumsuzluk3									,581										
Prosedürlere uyumsuzluk1									,438										
Algılanan iş yoğunluğu4										,737									
Algılanan iş yoğunluğu5										,720									
Algılanan iş yoğunluğu3				,468						,609									
Prosedürlere uyumsuzluk4										,572									
Prosedürlere uyumsuzluk5									,482	,570									
Çalışanların işe alma sürecine katılımı3											,890								

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Çalışanların işe alma sürecine katılımı1											,869								
Çalışanların işe alma sürecine katılımı2											,746								
İş garantisi1											,455			,379					
İnsiyatif2												,832							
İnsiyatif3												,796							
İnsiyatif1			,358									,768							
İş garantisi2													,791						
İş garantisi4													,788						
İş garantisi3													,760						
Performans değerlendirme3														,649					
Performans değerlendirme2		,358												,642					
Performans değerlendirme1		,512												,596					
Performans değerlendirme4														,427					

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Algılanan şirket desteği iş3															- ,695				
Algılanan şirket desteği iş1	,410		,396												,445				
İşte gelişme potansiyel i1																,801			
İşte gelişme potansiyel i4																,746			
Algılanan iş yoğunluğu1										,379						,387			
Performans bazlı ücret2		,356															,721		
Performans bazlı ücret1																	,699		
İşte gelişme potansiyel i3																		,742	
İşte gelişme potansiyel i2																		,496	

EK D: Forward regresyon analizi**Çizelge D.1 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - forward regresyon model özeti**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,515a	,265	,263	,95120	,265	106,854	1a	296	,000	
2	,600b	,361	,356	,88888	,095	43,964	1b	295	,000	
3	,642c	,413	,407	,85344	,052	26,009	1c	294	,000	2.167
4	,676d	,457	,449	,82220	,044	23,762	1d	293	,000	
5	,706e	,498	,490	,79128	,042	24,345	1e	292	,000	

- a. Ücret bazlı performans
b. Ücret bazlı performans, İş stratejisi farklılaştırma
c. Ücret bazlı performans, İş stratejisi farklılaştırma, kariyer
d. Ücret bazlı performans, İş stratejisi farklılaştırma, kariyer, iş sebebiyle tükenme
e. Ücret bazlı performans, İş stratejisi farklılaştırma, kariyer, iş sebebiyle tükenme, eğitim

Çizelge D.2 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - forward regresyon ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96,679	1	96,679	106,854	,000b
	Residual	267,816	296	,905		
	Total	364,495	297			
2	Regression	131,415	2	65,708	83,164	,000c
	Residual	233,080	295	,790		
	Total	364,495	297			
3	Regression	150,359	3	50,120	68,812	,000d
	Residual	214,136	294	,728		
	Total	364,495	297			
4	Regression	166,422	4	41,606	61,545	,000e
	Residual	198,073	293	,676		
	Total	364,495	297			
5	Regression	181,665	5	36,333	58,028	,000f
	Residual	182,830	292	,626		
	Total	364,495	297			

Çizelge D.3 : Algılanan şirket desteği iş kavramı – enter model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,706a	,498	,490	,79128	,498	58,028	5a	292	,000	2,167

Çizelge D.4 : Algılanan şirket desteği iş kavramı - enter regresyon ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	181,665	5	36,333	58,028	,000b
Residual	182,830	292	,626		
Total	364,495	297			

Çizelge D.5 : Algılanan şirket desteği iş kavramı – enter regresyon katsayıları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	1,880	,250		7,516	,000		
İş sebebiyle tükenme	-,161	,030	-,230	-5,381	,000	,944	1,059
Eğitim	,164	,033	,235	4,934	,000	,757	1,322
Performans bazlı ücret	,110	,037	,161	3,007	,003	,602	1,661
Kariyer	,235	,043	,274	5,497	,000	,692	1,445
İş stratejisi farklılaştırma	,170	,039	,203	4,323	,000	,776	1,288

Çizelge D.6 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – forward regresyon model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change	
1	,526 _a	0,277	0,274	1,237	0,277	113,304	1a	296	0,000	2,048
2	,588 _b	0,346	0,342	1,178	0,069	31,308	1b	295	0,000	
3	,612 _c	0,375	0,368	1,154	0,029	13,418	1c	294	0,000	
4	,634 _d	0,401	0,393	1,131	0,027	13,032	1d	293	0,000	
5	,648 _e	0,420	0,410	1,116	0,018	9,283	1e	292	0,003	

- Kariyer
- Kariyer, iş sebebiyle tükenme
- Kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma
- Kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma, çalışanların işe alma sürecine katılımı
- Kariyer, iş sebebiyle tükenme, formel işe alma, çalışanların işe alma sürecine katılımı, algılanan iş yoğunluğu

Çizelge D.7 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – forward regresyon ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	173,431	1	173,431	113,304	,000b
	Residual	453,077	296	1,531		
	Total	626,508	297			
2	Regression	216,902	2	108,451	78,107	,000c
	Residual	409,606	295	1,388		
	Total	626,508	297			
3	Regression	234,780	3	78,260	58,736	,000d
	Residual	391,728	294	1,332		
	Total	626,508	297			
4	Regression	251,462	4	62,865	49,113	,000e
	Residual	375,046	293	1,280		
	Total	626,508	297			
5	Regression	263,017	5	52,603	42,258	,000f
	Residual	363,491	292	1,245		
	Total	626,508	297			

Çizelge D.8 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon model özeti

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
,648 ^a	,420	,410	1,11572	,420	42,258	5 ^a	292	,000	2,048

Çizelge D.9 : Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	263,017	5	52,603	42,258	,000 ^b
Residual	363,491	292	1,245		
Total	626,508	297			

Çizelge D.10: Algılanan şirket desteği iş dışı kavramı – enter regresyon katsayıları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,352	,381		6,180	,000		
Kariyer	,416	,059	,369	7,006	,000	,715	1,399
İş sebebiyle tükenme	-,189	,046	-,205	- 4,057	,000	,777	1,288
Formel işe alma	,186	,051	,185	3,660	,000	,782	1,279
Çalışanların işe alma sürecine katılımı	,122	,037	,158	3,316	,001	,876	1,141
Algılanan iş yoğunluğu	-,190	,062	-,154	- 3,047	,003	,780	1,282

EK E: Anket sorularının temsili kısaltması

Çizelge E.1: Anket sorularının temsili kısaltması

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
İşte gelişme potansiyeli_1	İşimde, beni zorlayıp geliştirecek çok fazla öğe mevcut (Allen and the oth., 2008).
İşte gelişme potansiyeli_2	İşimde, özel yeteneklerimi her zaman kullanabiliyorum. (Allen and the oth., 2008). Her zaman kullanıyorum.
İşte gelişme potansiyeli_3	Bu işte başarılı olmak için, tüm yeteneklerimi ve becerilerimi kullanmam gerekiyor (Allen and the oth., 2008).
İşte gelişme potansiyeli_4	İşim çok zorlayıcıdır (Allen and the oth., 2008).
İş çeşitliliği_1	İşimi yaparken, rutin çalışma yerine, birçok farklı türde görev yürütmekteyim. (Allen and the oth., 2008).
İş çeşitliliği_2	İşimin yapısı gereği, birbirinden farklı birçok işi bir arada yapmam gerekmektedir (Allen and the oth., 2008).
İş çeşitliliği_3	İşimde aynı işi sürekli tekrar etmiyorum. (Allen and the oth., 2008).
İnsiyatif_1	İşimi nasıl yapabileceğim ile ilgili oldukça özgürüm. (Allen and the oth., 2008).
İnsiyatif_2	İşimde ne yapabileceğim ile ilgili karar verme özgürlüğüm var (Allen and the oth., 2008).
İnsiyatif_3	İşimin nasıl yapılabilceği ile ilgili karar vermek benim sorumluluğumdadır (Allen and the oth., 2008).
Algılanan iş yoğunluğu_1	İşimi yürütürken birçok problem, şikayet veya yeni talep ile ilgilenmem gerekiyor. (Allen and the oth., 2008).
Algılanan iş yoğunluğu_2	Tahmin ettiğimden daha fazla sorunla baş etmek durumda kalıyorum (Allen and the oth., 2008).
Algılanan iş yoğunluğu_3	Yaptığım işin fazlalığı, yaptığım işi düzgün yapabilmek için beni engelliyor (Allen and the oth., 2008).
Algılanan iş yoğunluğu_4	Kendimi meşgul veya acele içinde hissediyorum (Allen and the oth., 2008).
Algılanan iş yoğunluğu_5	Kendimi baskı altında hissediyorum (Allen and the oth., 2008).
İş sebebiyle tükenme_1	İşimden dolayı duygusal olarak katılmış hissediyorum. (Allen and the oth., 2008).

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
İş sebebiyle tükenme_2	Günün sonunda tükenmiş hissediyorum (Allen and the oth., 2008).
İş sebebiyle tükenme_3	Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlayacak olduğumu düşününce bitkin hissediyorum (Allen and the oth., 2008).
İş sebebiyle tükenme_4	İşim sebebiyle tükenmiş hissediyorum (Allen and the oth., 2008).
İş sebebiyle tükenme_5	Bütün gün çalışmak beni gerçekten zorluyor (Allen and the oth., 2008).
İşte belirlilik_1	Görev ve yetki alanımın ne kadar olduğunu kesin bir şekilde biliyorum (Allen and the oth., 2008).
İşte belirlilik_2	İşim içinde, kesin olarak belirlenmiş hedef ve amaçların bulunmaktadır (Allen and the oth., 2008).
İşte belirlilik_3	Çalışırken, zamanımı uygun şekilde bölebildiğimi düşünüyorum (Allen and the oth., 2008).
İşte belirlilik_4	İşte sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum (Allen and the oth., 2008).
İşte belirlilik_5	Benden ne istendiğini tam olarak biliyorum (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_1	İşimde yaptığım işleri, aslında daha farklı şekilde yapmam gerekiyor (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_2	Bana verilen task için aslında yeterli işgücü bulunmuyor (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_3	Bana verilen taskı yapmak için, kuralları çiğnemem gerekiyor (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_4	Sıklıkla, birbirinden farklı iki ya da daha fazla grupta beraber çalışıyorum (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_5	İki ya da daha fazla insandan birbiri ile ilişkisi olmayan talepler alıyorum (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_6	İnsanların yapmayı kabul etmedikleri işleri yapıyorum (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_7	Bana, başarmak için yeterli kaynak veya materyalim olmayan görevler veriliyor (Allen and the oth., 2008).
Prosedürlere uyumsuzluk_8	Belirsiz görevler üzerinde çalışıyorum (Allen and the oth., 2008).

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
Yönetici desteği_1	Yöneticim, müşterilerimize sunduğumuz hizmetleri geliştirmek için sunduğum yeni fikirler konusunda beni destekliyor (He and oth., 2011).
Yönetici desteği_2	Yöneticim, yüksek kaliteli servisler üretmek konusunda bana cesaret verir (He and oth., 2011).
Yönetici desteği_3	Yöneticim, yardım veya yönlendirme taleplerime olumlu cevap verir (He and oth., 2011).
Yönetici desteği_4	Yöneticim, işimizi ve servislerimizle ilgili kalitemizi artırma konusuna oldukça kendini adanmış durumda (He and oth., 2011).
Duygusal bağlılık_1	Kariyerimin geri kalanını bu firmada geçirmekten çok mutlu olurdum (Noordin and the oth., 2010).
Duygusal bağlılık_2	Firma ile alakalı olarak, organizasyon dışındaki insanlarla konuşmaktan keyif alırım (Noordin and the oth., 2010).
Duygusal bağlılık_3	Bu firmanın problemleri benim problemlerim gibi hissediyorum (Noordin and the oth., 2010).
Devam eden bağlılık_1	İstesem bile, şu an benim için bu firmadan ayrılmak çok zor olurdu (Noordin and the oth., 2010).
Devam eden bağlılık_2	Firmadaki işimi şu anda bıraksam, hayatımın büyük bir kısmı darma dağın olurdu (Noordin and the oth., 2010).
Devam eden bağlılık_3	Yakın bir zamanda işimi bırakma, benim için çok maliyetli olurdu.(Noordin and the oth., 2010).
Devam eden bağlılık_4	Şu anda bu firmada çalışmak, benim için bir arzudan çok bir gereklilik (Noordin and the oth., 2010).
Normatif bağlılık_1	İnsanlar kariyerlerinin büyük bir çoğunluğunu bir firmada geçirirlerse işlerin işleyişi açısından bu daha iyi olurdu (Noordin and the oth., 2010).
Normatif bağlılık_2	Bir firmaya sadık kalmanın değerli olduğunu düşünüyorum (Noordin and the oth., 2010).
Normatif bağlılık_3	İnsanların son yıllarda bir firmadan başka bir firmaya çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum (Noordin and the oth., 2010).
Formel işe alma_1	Firmamızda, iş birimi yöneticileri ve İK yöneticileri personel işe alımı prosesine katılırlar (Saleem and Khurshid, 2014).

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
Formel işe alma_2	İşe alınması düşünülen adaya, geçerli ve standardize edilmiş testler uygulanır (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_3	Firmadaki seçim prosesinde, talep edilen bilgi, yetenek ve davranış türüne sahip insanlar seçilir (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_4	Firmamız, çalışan seçimi konusunda bir karara varmadan önce kapsamlı bir seçme prosesi uygulamaktadır (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_5	Firmamız, çalışan seçimi için değerlendirme merkezi (assesment center) uygulaması yapmaktadır (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_6	Firmamız, çalışan seçimi için tarafsız testler ve mülakat teknikleri yürütmektedir (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_7	Firmamız, tarafsız bir şekilde personel seçer (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_8	Firmamız, çalışan seçimi için kesin-belirlenmiş kriterlere sahiptir (Saleem and Khurshid, 2014).
Formel işe alma_9	Çalışan seçiminde, çalışanların takım üyesi davranışı gösterebilmesi aranan bir kriterdir (Saleem and Khurshid, 2014).
Performans değerlendirme_1	Yöneticimle çoğunlukla performans değerlendirmem konusunda el sıkışırız (Gavino ve diğ., 2012).
Performans değerlendirme_2	Performans değerlendirme sürecim boyunca, iş hedeflerimin tanımlanması konusunda yüksek seviyede bir etkim vardır (Gavino ve diğ., 2012).
Performans değerlendirme_3	Yöneticim ile performansım hakkında sıkça konuşmalar yaparım(Gavino ve diğ., 2012).
Performans değerlendirme_4	Performansımın neler baz alınarak değerlendirildiğini biliyorum(Gavino ve diğ., 2012).
Eğitim_1	Firmam, eğitim ve gelişim faaliyetleri için fırsatlar sunmaktadır (Mostafa ve diğ., 2015).
Eğitim_2	Bence, firmada çalışanlar için düzenlenen eğitim programlarının sayısı yeterlidir (Mostafa ve diğ., 2015).
Eğitim_3	İşim yeni görevler içerdiğinde, bu konu için eğitilirim (Mostafa ve diğ., 2015).

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
Eğitim_4	Firmam, kişisel yeteneklerimin gelişimi için mükemmel fırsatlar sunar (Mostafa ve diğ., 2015).
Çalışanların işe alım sürecine katılımı_1	Yeni çalışanların seçimi sürecine katılıyorum (Gavino ve diğ., 2012).
Çalışanların işe alım sürecine katılımı_2	Yeni çalışanların eğitimi sürecine katılıyorum (Gavino ve diğ., 2012).
Çalışanların işe alım sürecine katılımı_3	Yeni çalışanların şirkete alınma mülakat süreçlerine katılıyorum (Gavino ve diğ., 2012).
İş garantisi_1	Bu firmadaki çalışanların, istedikleri kadar uzun süre bu firma içinde çalışabilmeleri beklenir(Mostafa ve diğ., 2015).
İş garantisi_2	Bu firmadaki çalışanlar için iş garantisi neredeyse kesindir (Mostafa ve diğ., 2015).
İş garantisi_3	Firma ekonomik sorunlar yaşamaya başlarsa, çalışanlar küçülme kapsamında en son değerlendirilecek kalemdir (Mostafa ve diğ., 2015).
İş garantisi_4	Bu işi sürdürme garantim olduğuna eminim (Mostafa ve diğ., 2015).
Performans bazlı ücret_1	İşimi ne kadar iyi yaptığım ile, maaş artışı ihtimali arasında bir ilişki vardır (Gavino ve diğ., 2012).
Performans bazlı ücret_2	Bu firmadaki çalışanların maaş artışları, performanslarına dayalıdır (Gavino ve diğ., 2012).
Performans bazlı ücret_3	Bu firmada, mevki yükselişleri ve terfiler performansa dayalıdır (Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_1	Firmada bana zorlayıcı görevler verilir (Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_2	Yeni yetenekler geliştirmek için imkanlar mevcuttur (Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_3	Firmada çalışan diğer birimlerin yöneticileri ile irtibata geçmemi sağlayacak görevler verilir veya tavsiye edilir.(Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_4	Firmada üst pozisyonlarda çalışan kişilerle iletişim kurmayı gerektirecek görevler verilir veya tavsiye edilir (Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_5	Firmada yeni çalışanlarla tanışmaya yardımcı olacak görevler verilir veya tavsiye edilir (Gavino ve diğ., 2012).

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
Kariyer_6	Yardım almadığım takdirde bitirmekte zorlanacağım görevler için yardımda bulunulur (Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_7	Terfi etme fırsatımı tehlikeye atacak riskler azaltılır (Gavino ve diğ., 2012).
Kariyer_8	Beni daha üst pozisyonlara hazırlayacak görevler verilir veya tavsiye edilir (Gavino ve diğ., 2012).
İş stratejisi - farklılaştırma_1	Hedeflenen markete sunulan tekliflerin benzerlerine göre farklılaştırılma seviyesi (Ryu and the oth., 2015).
İş stratejisi - farklılaştırma_2	Hedeflenen market için hizmet dizaynının benzerlerine göre farklılaştırılma seviyesi (Ryu and the oth., 2015).
İş stratejisi - farklılaştırma_3	Hedeflenen market için hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasının benzerlerine göre farklılaştırılma seviyesi (Ryu and the oth., 2015).
Algılanan şirket desteği - iş_1	Şirket, benim iyi olmamı önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş_2	Şirket, benim hedef ve değerlerimi çok dikkate alıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş_3	Şirket, benden gelecek herhangi bir şikayeti dikkate alıyor. (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş_4	Şirket, beni etkileyecek kararlar aldığında benim ilgili alanlarımı dikkate alıyor. (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş_5	Şirket, benimle ilgileniyor. (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş_6	Bir problemim olduğunda şirket bana yardım ediyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş_7	Şirket, görüşlerimi önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş dışı_1	Şirket, benim iyi olmamı önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş dışı_2	Şirket, benim hedef ve değerlerimi çok dikkate alıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş dışı_3	Şirket, benden gelecek herhangi bir şikayeti dikkate almıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş dışı_4	Şirket, beni etkileyecek kararlar aldığında benim ilgili alanlarımı dikkate almıyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş dışı_5	Şirket, benimle az ilgileniyor. (Takeuchi ve diğ., 2009).

Kısaltılmış soru ismi	Orjinal soru
Algılanan şirket desteği - iş dışı_6	Bir problemim olduğunda şirket bana yardım ediyor (Takeuchi ve diğ., 2009).
Algılanan şirket desteği - iş dışı_7	Şirket, görüşlerimi önemsiyor (Takeuchi ve diğ., 2009).

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad : Seda Ulutaş

Doğum Yeri ve Tarihi : Bakırköy, 1987

E-Posta : sedaulutas87@yahoo.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2009, Yıldız Teknik Üniversitesi, Makina Fakültesi, Endüstri Mühendisliği

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2009 yılından beri Garanti Teknoloji şirketinde, ödeme sistemleri biriminde analiz çalışmaları yürütmektedir.