

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BİLGİ İŞÇİLERİNİN**  
**DUYGUSAL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

**Songül GÖKHAN**

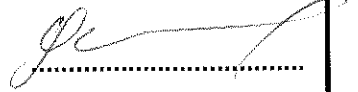
**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Saime ORAL**

**İZMİR-2017**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Songül GÖKHAN  
**Öğrenci No** : 2012800231  
**Tez Başlığı** : İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin Duygusal Bağlılığına Etkisi.  
**Savunma Tarihi** : 02.10.2017  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Saime ORAL

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b>      | <b><u>İmza</u></b>                                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Prof.Dr.Saime ORAL                | Dokuz Eylül Üniversitesi        |  |
| Prof.Dr.Ebru GÜNLÜ                | Dokuz Eylül Üniversitesi        |  |
| Prof.Dr.Cengiz DEMİR              | İzmir Katip Çelebi Üniversitesi |  |

Songül GÖKHAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SALI**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin Duygusal Bağlılığına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

15/08/2017

Songül GÖKHAN

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin Duygusal Bağlılığına  
Etkisi

Songül GÖKHAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Küreselleşme, ağır rekabet şartları ve hızlı değişimler sonucunda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için bunu gerçekleştirecek insan kaynağını bulmaları tek başına yeterli olmayacaktır. Bunu gerçekleştirecek insan kaynağını elde tutmak, motive etmek, verimli ve mutlu çalışmalarını sağlamak, adil bir performans değerlendirme sistemine tabi tutmak, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması gibi insan kaynakları faaliyetlerine önem vermek gerekecektir. Özellikleri, beklentileri, bilgi ve beceri, yetenekleri ile değişime hızlıca ayak uyduran bilgi işçilerine yapılacak yatırım uzun vadede işletmeye avantaj sağlayacaktır. Devir hızı yüksek olan bilgi işçilerinin işletmede tutmak ve bağlılık davranışı geliştirmelerini sağlamak oldukça zor görünmektedir. Örgütlerin ise yenilikçi, geleceğe yön veren bir yapı sürdürmeleri ve rekabet avantajı yaratabilmeleri bilgi işçilerini örgütte tutabilmeleri ile mümkün olacaktır. Bu araştırmanın ana amacı örgütler açısından bilgi işçilerinin örgüte karşı duygusal bağlılık yaratmasında insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme, kariyer, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkisini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilgi, bilgi toplumu ve bilgi çalışanları kavramları mevcut yazın ışığında incelenmiştir. Özellikle bilgi çalışanlarının tanımlanması, yönetimi, eğitimi ve motivasyonu vurgulanmıştır. İkinci bölümde ise duygusal bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları tanımlanmış ve bilgi işçileri açısından bu uygulamaların bağlılık yaratmadaki katkısı göz önünde

bulundurularak eğitim ve geliştirme, performans, kariyer faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise İKY uygulamalarının bilgi çalışanlarının duygusal bağlılığı üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan uygulama yöntemi hakkında bilgi sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Bilgi İşçileri

## **ABSTRACT**

### **Master's Thesis**

## **The Impact of Human Resources Applications on the Emotional Attachment of Information Workers**

**Songül GÖKHAN**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Tourism Management**

**Program Tourism Management**

As a result of globalization, intense competition and rapid changes, it will not be enough to find the human resource for organizations to achieve sustainable competitive advantage, It will be necessary to focus on human resources activities such as retaining human source, motivating, ensuring efficient and happy work, subjecting employees to a fair performance appraisal system, training and development, and career planning. The investment in information workers adapting to quick changes with their features, expectations, knowledge and skill, talent will give the advantage to the business in the long run. It seems rather difficult to keep information workers with high turnover in operation and to develop loyalty behavior. It will be possible for the organizations to maintain innovative, future leading structure and create a competitive advantage by being able to keep their information workers in the organization. The main purpose of this research is to contribute to the literature by showing the effect of performance evaluation, career, education and development activities on the human resources applications for creating emotional attachment to information workers in terms of organizations. The study consists of three parts. In the first part, concepts of knowledge, information society and information workers are examined in the current literature. Especially, the identification, management, training and motivation of knowledge workers are emphasized. In the second part, emotional commitment and human resources

practices are defined and education, development, performance and career activities are emphasized considering the contribution in creating commitment in terms of information workers. In the last part of the study, information about the implementation method of HRM applications to determine the effect of information workers on emotional commitment is presented.

**Keywords:** Human Resources, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Information Workers

# **İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BİLGİ İŞÇİLERİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

## **İÇİNDEKİLER**

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| <b>TEZ ONAY SAYFASI</b> | <b>ii</b>   |
| <b>YEMİN METNİ</b>      | <b>iii</b>  |
| <b>ÖZET</b>             | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRACT</b>         | <b>vi</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER</b>      | <b>vi</b>   |
| <b>KISALTMALAR</b>      | <b>ix</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> | <b>x</b>    |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> | <b>xii</b>  |
| <b>EKLER LİSTESİ</b>    | <b>xiii</b> |
| <b>GİRİŞ</b>            | <b>1</b>    |

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BİLGİ, BİLGİ EKONOMİSİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ İŞÇİLERİ**

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>1.1 BİLGİ KAVRAMI</b>                | <b>4</b>  |
| <b>1.2 BİLGİ EKONOMİSİ</b>              | <b>6</b>  |
| <b>1.3 BİLGİ TOPLUMU</b>                | <b>9</b>  |
| <b>1.4 BİLGİ TOPLUMUNUN ÖZELLİKLERİ</b> | <b>10</b> |
| <b>1.5 BİLGİ İŞİ</b>                    | <b>13</b> |
| <b>1.6 BİLGİ İŞÇİSİ</b>                 | <b>14</b> |
| 1.6.1 Bilgi İşçisinin Özellikleri       | 16        |
| 1.6.2 Bilgi İşçilerinin Eğitimi         | 20        |
| 1.6.3 Bilgi İşçilerinin Motivasyonu     | 22        |
| 1.6.4 Bilgi İşçilerinin Verimliliği     | 27        |



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                                          | 30 |
| 2.1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI,<br>KAPSAMI VE ÖRGÜTLENMESİ                | 33 |
| 2.1.2 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN FONKSİYONLARI<br>VE FAALİYETLERİ                      | 38 |
| 2.1.3 EĞİTİM VE GELİŞTİRME                                                             | 43 |
| 2.1.3.1 Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları                                               | 45 |
| 2.1.3.1.1 Ekonomik Amaçlar                                                             | 46 |
| 2.1.3.1.2 Toplumsal ve Bireysel Amaçlar                                                | 47 |
| 2.1.4 KARIYER                                                                          | 48 |
| 2.1.4.1 Kariyer Planlama                                                               | 49 |
| 2.1.4.2 Kariyer Gelişimi                                                               | 50 |
| 2.1.4.2.1 Bireysel Açıdan Kariyer Gelişimi                                             | 50 |
| 2.1.4.2.2 Örgütsel Açıdan Kariyer Gelişimi                                             | 51 |
| 2.1.4.3 Kariyer Yaşam Aşamaları                                                        | 52 |
| 2.1.5 PERFORMANS DEĞERLEME                                                             | 54 |
| 2.1.5.1 Performans Değerleme Kavramı ve Amacı                                          | 54 |
| 2.1.5.2 Performans Değerleme Yöntemleri                                                | 57 |
| 2.1.5.2.1 Kişiler Arası Karşılaştırma Yöntemleri                                       | 58 |
| 2.1.5.2.2 Diğer Karşılaştırma Yöntemleri                                               | 58 |
| 2.2 DUYGUSAL BAĞLILIK                                                                  | 60 |
| 2.2.1 DUYGUSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER                                           | 67 |
| 2.2.1.1 Örgütsel Özellikler                                                            | 68 |
| 2.2.1.2 Kişisel Özellikler                                                             | 69 |
| 2.2.1.2 İş Deneyimleri                                                                 | 70 |
| 2.2.2 Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Gücü Devri<br>Arasındaki ilişkiler | 70 |
| 2.2.3 Duygusal Bağlılık ve İş Davranışları İlişkisi                                    | 72 |
| 2.2.3.1 Duygusal Bağlılık ve Katılım İlişkisi                                          | 72 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3.2 Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi                | 73 |
| 2.3 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ | 73 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BİLGİ İŞÇİLERİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞINA ETKİSİNE İLİŞKİN UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ                                                                                                           | 84  |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ                                                                                                   | 86  |
| 3.2.1. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişiklikler                                                                                         | 87  |
| 3.2.2. Örneklem                                                                                                                            | 88  |
| 3.2.3. Verilen Toplanması ve Analizi                                                                                                       | 89  |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI                                                                                                                | 89  |
| 3.3.1. Demografik Sonuçlar                                                                                                                 | 90  |
| 3.3.2. Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme ve Kariyer İfadelerinin ve Boyutlarının Ortalamasına İlişkin Bulgular | 91  |
| 3.3.3. Veri Toplama Aracının Güvenirliği ve Geçerliliği                                                                                    | 96  |
| 3.3.4. Korelasyon Analiz Bulguları                                                                                                         | 98  |
| 3.3.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi                                                                                     | 99  |
| SONUÇLAR VE ÖNERİLER                                                                                                                       | 111 |
| KAYNAKÇA                                                                                                                                   | 117 |
| EKLER                                                                                                                                      | 148 |

## KISALTMALAR

|              |                                         |
|--------------|-----------------------------------------|
| <b>İKY</b>   | İnsan Kaynakları Yönetimi               |
| <b>İKYBS</b> | İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi |
| <b>TKY</b>   | Toplam Kalite Yönetimi                  |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1:</b> Profesyonel İşçiler İçin Anahtar Ödüller                                                                                                                       | s.26  |
| <b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları                                                                                                                            | s.62  |
| <b>Tablo 3:</b> İzmir’ de Yer Alan 4* ve 5* lı Oteller                                                                                                                         | s.88  |
| <b>Tablo 4:</b> Ankete Katılanların Demografik Özellikleri                                                                                                                     | s.90  |
| <b>Tablo 5:</b> Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme,<br>Kariyer İfadelerinin Ortalaması                                                              | s.92  |
| <b>Tablo 6:</b> Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme,<br>Kariyer Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Ortanca Değer,<br>Tepe Değer, Standart Sapma | s.95  |
| <b>Tablo 7:</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinde Yer Alan Sorularla İlgili<br>Faktör Yükleri                                                                            | s.96  |
| <b>Tablo 8:</b> Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer, Performans<br>Değerleme Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Tablosu                                             | s.97  |
| <b>Tablo 9:</b> Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer ve Performans<br>Değerleme Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi                                             | s.99  |
| <b>Tablo 10:</b> Eğitim ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Regrasyon Analizi                                                                                                       | s.100 |
| <b>Tablo 11:</b> Performans Değerleme Boyutuna İlişkin Regrasyon Analizi                                                                                                       | s.101 |
| <b>Tablo 12:</b> Kariyer Boyutuna İlişkin Regrasyon Analizi                                                                                                                    | s.101 |
| <b>Tablo 13:</b> Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Çoklu Regrasyon Analizi                                                                                              | s.102 |
| <b>Tablo 14:</b> 4* lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı<br>Etkileyen Faktörlerin Korelasyon Analizi                                                   | s.103 |
| <b>Tablo 15:</b> 4* lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı                                                                                               |       |

Etkileyen Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi

s.104

**Tablo 16:** 5\* lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı

Etkileyen Faktörlerin Korelasyon Analizi

s.105

**Tablo 17:** 5\* lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı

Etkileyen Faktörlerin Çoklu Regrasyon Analizi

s.105

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| <b>Şekil 1:</b> Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş | s.11 |
| <b>Şekil 2:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri   | s.34 |
| <b>Şekil 3:</b> Araştırma Modeli                         | s.87 |

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

ek s. 1

## GİRİŞ

İnsanı anlamak, çözmek ve yönetmek tarih boyunca çok önemli konulardan birisi olmuştur. Psikoloji, felsefe, sosyoloji gibi birçok alanda bu sorun üzerine araştırmalar gerçekleştirilmiştir. İnsan unsuru işletmeler içinde önemli bir konuyu oluşturmaktadır. İnsanın verimliliğini arttırmak, işletme içinde mutlu ve huzurlu çalışmasını sağlamak, bilgi ve yeteneklerini işletmeye aktarmaya istekli olmasını sağlamak ve en önemlisi nitelikli personelin işten ayrılma niyetini azaltmak işletmelerin önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Her geçen gün artan teknolojik gelişmeler ile değişen toplumsal ve ekonomik yapı içerisinde insan unsuru da değişiklik yaşamaktadır. Hem ulusal ve uluslararası pazarın hem de işletmenin insan kaynağının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorlaşmaktadır. Bu ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, işletmeler içinde önceleri personel yönetimi olarak adlandırılan şimdilerde insan kaynakları, stratejik insan kaynakları isimleriyle anılan İKY bölümünün görevleri arasında yer almaktadır. İşletmeler için insanın değeri daha iyi anlaşılmış ve insan kaynakları bir bölüm olarak önem kazanmıştır.

Yaşanan değişiklikler sonucunda insan kaynağında aranan özellikler ve yetkinliklerde değişim göstermiştir. Özellikle turizm sektörü gibi hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak, değişime uyum sağlamak hizmet kalitesini arttırmak ve değişen isteklere cevap verebilmek zorlaşmıştır. Bu yüzden, esnek çalışma özelliklerine sahip kendini geliştirmeye hazır, ekip çalışmasına yatkın, öğrenme ve analitik düşünme becerisi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynaklarının başarısında, bilgi ve beceri düzeyini yükselten eğitimlerin varlığı, işe uyum sağlamak, kişileri motive etmek, yönlendirmek, iş zenginleştirmek gibi uygulamaları ön planda tutan ve geliştiren süreçler önemli bir yer tutmaktadır. Bu süreçlerin oluşabilmesi için konaklama işletmelerinin de işgücünden uzun süreli yararlanması gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:147). İşletmelerin işgücünden uzun süreli yararlanabilmesi için çalışanların işletmeye karşı bağlılık duymaları gerekmektedir. Bu bağlılığın yaratılması konusunda insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanarak personelde bağlılık yaratmak gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık insan kaynakları departmanı ve işletme açısından önemli olmaktadır.



Kısaca bir çalışanın örgütte kalma isteği olarak tanımlanan bağlılık, işgücü devir hızı, devamlılık, örgüt içi olumlu tutum ve davranış geliştirme ile yakından ilgili olmaktadır. Çalışanın gönüllü olarak örgüte bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, işletmeler açısından diğer bağlılık türlerinden daha fazla öneme sahip olmaktadır. Çünkü örgüte karşı duygusal bağlılık duyan çalışanlar, daha verimli çalışacak ve daha az ayrılma niyeti taşıyacaklardır. Bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak işletmelerin ileriye dönük planlarını gerçekleştirme ve sürekliliği sağlama açısından da önemli bir etkene sahip olmaktadır. Nitekim örgütsel bağlılık konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar da duygusal bağlılığın kurumsal ve psikometrik özellikleri bakımından diğer bağlılık türlerinden daha güçlü etkiye sahip olduklarını belirtmektedirler (Meyer ve Allen, 1997:11, O'Reilly ve Chatman, 1989:496, Mowday vd., 1979:224). Ayrıca Meyer vd. (2002:22) yapmış oldukları bir meta- analiz çalışmasında, örgütsel ve bireysel değişkenlerle en güçlü ilişkinin duygusal bağlılıkla olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle bu çalışmada bağlılık türleri içerisinde sadece duygusal bağlılık ele alınmıştır.

Teknolojik gelişmeler, toplumsal değişiklikler, ekonomik değişiklikler ile bilgi ekonomisi, bilgi toplumu ve bilgi işçileri kavramları ortaya çıkmıştır. Bu değişikliklerle işletmelerin yönetim anlayışları da değişmiştir. Bu ekonomik ve toplumsal yapıya ayak uydurabilmek ve sürekliliği sağlayabilmek için yeni yollar aranmaya başlanmıştır. Bu değişiklikler içinde en önemli unsur insan olmaktadır. İşletmelerde üretim yapısından örgüt yapısına kadar değişen tüm olguların içinde en önemli değer insan olmaktadır. Çünkü yaşanan değişimler ile insanın işletme içindeki yeri ve önemli de değişmiştir ve insan işletmelerin başarısında en önemli etken haline gelmiştir. Bu nedenle insan kaynağını elde tutmak önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Fakat istek ve özellikleri ile farklılık gösteren bu yeni işçi sınıfını elde tutmak oldukça zor olmaktadır. Bilgi işçisi olarak adlandırılan bu yeni işçi sınıfını, bilgi ve becerileri ile işletmeyi ileriye taşıma noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi yaratma açısından bilgi işçilerine etkin bir rol düşmektedir. Hizmet sektörünün kendi yapısından kaynaklanan devir hızı da düşünüldüğünde bilgi ve becerileri yüksek

Çalışanların işletmede tutulması ve işletme yararına çalışmaya istekli olması daha da önemli olmaktadır.

İşletmeler açısından ise bu çalışanların, işletme yararına fazladan çaba sarf etmesi ve bu çalışanların devir hızının düşürölmesi önemli olmaktadır. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları yönetim uygulamalarını kullanarak bu çalışanlarda bağılılık yaratmaya ve devir hızlarını düşürmeye yönelik çabalar içine girmektedirler. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları içerisinde özellikle eğitim ve geliştirme, performans değerleme, kariyer planlama gibi uygulamalar bilgi işçilerinin özellikleri düşünölldüğünde daha anlamlı olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada bilgi işçilerinin özellikleri düşünölerek insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerleme ve kariyer planlama ele alınmıştır. Bu üç uygulama ve duygusal bağılılık arasında bir ilişkinin olup olmadığının ortaya koyulması ve bu ilişkilerin etkisinin ölçölmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada, bilgi işçileri, İKY uygulamaları ve duygusal bağılılık kavramları literatüre dayalı olarak araştırılmış ve uygulama turizm sektöründe istihdam edilen bilgi işçileri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde bilgi ekonomisi, bilgi toplumu ve bilgi işçileri kavramları incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde insan kaynakları ve duygusal bağılılık kavramları incelenmiş ve insan kaynakları ve duygusal bağılılık ilişkisi literatür taraması yapılarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise bilgi işçileri ile gerçekleştirilen uygulama sonuçları ve değerlendirmesi yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BİLGİ, BİLGİ EKONOMİSİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ İŞÇİLERİ**

Günlük yaşamdan toplumsal yaşama, ekonomiden sağlığa her alanda karşımıza çıkan bilgi kavramı değişen ve gelişen teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamla birlikte daha da önemli hale gelmiştir. İnsanın yaşamı boyunca bilme isteği ve ihtiyacı birçok yeniliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşanan devrimlerle birlikte ekonomik yapıdan günlük yaşama kadar pek çok yenilik yaşanmıştır. Bu yeniliklerin ve değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik ve toplumsal yapılar, bilgi ekonomisi, bilgi toplumu ve bilgi işçileri kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Bu kavramların incelenmesi ve özelliklerinin bilinmesi ve bu yeni yapılara uyum sağlanması işletmeler açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü bilgi ekonomisine geçişle birlikte işletmelerin temel üretim yapıları da değişiklik geçirmiş ve bilgi üretimin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Toplumsal yapı da yaşanan değişimler sonucunda farklı özellikler kazanmıştır. Farklı özellikler kazanan bu toplumsal yapıyı yönetmek ve beklentilerini karşılamak daha da zorlaşmaktadır. Bu yapının en önemli unsuru olan insan faktörü de değişikliklerden etkilenmiş ve bilgi işçisi kavramları ortaya çıkmıştır. Dünyanın işçisinden farklı özelliklere sahip bu çalışanlardan daha fazla fayda sağlamak, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmak işletmenin sürekliliğine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bu ekonomik, toplumsal yapı ve çalışan yapısının yakından incelenmesi ve yeni tekniklerin ortaya çıkarılması önemli olmaktadır.

#### **1.1.BİLGİ KAVRAMI**

Bilgi kavramı insanın doğuşundan bu yana önemli bir kavram olmaktadır. Çok uzun zamandır tanımlanmaya çalışılmasına rağmen bilgi kavramıyla ilgili ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Bilgi kavramı tanımlanmaya çalışılırken çoğunlukla veri ve enformasyon kavramlarından yararlanılmaktadır. Bu nedenle bilgi kavramını tanımlamadan önce veri ve enformasyon kavramlarının açıklanması, bilgi kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Veri : Türk Dil Kurumu tarafından “ olgu, kavram ya da komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimsel ve uzlaşımsal bir gösterimi” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdk.gov.tr>).

Enformasyon ise Türk Dil Kurumu tarafından “ haberleşme, haber alma, haber verme” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdk.gov.tr>).

Başka bir ifadeyle veri “bir sistemin iki durumu arasında görülen veya tanınan bir farklılık; enformasyon ise fark yaratan bir farklılık durumu” olarak nitelendirilmektedir (Bateson,1979:5).

Bilgi kavramı ise literatürde pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

Bilgi kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “ insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad” olarak açıklanmaktadır. Yani bilgi “ insan zekâsının çalışması sonucunda ortaya çıkan düşünsel ürün ”dür (<http://tdk.gov.tr>).

Başka bir ifadeyle bilgi, bir süreç sonucunda ortaya çıkan ürüne verilen ad olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, bilen ve bilinen arasındaki ilişki sonucunda açığa çıkan olgu: bilen ve bilinen arasında oluşan süreç sonucunda açığa çıkan ürün şeklinde de tanımlanmaktadır (Mengüşoğlu,1992:48).

Bilgi sözcüğü başka bir yazar tarafından iki şekilde tanımlanmaktadır. Birincisi: bilgi bir konu hakkında fikir sahibi olmak ve konuyu anlamak şeklinde ifade edilmektedir. İkincisi ise: bilgi fikir ve durumları gösteren belge ya da verilerden oluşan ürün olarak adlandırılmaktadır ( Alakuş, 1991:5).

Bilgiyi “ insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyon” olarak tanımlayan Barutçugil (2002:10) “ bilgi kendini, düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir” açıklamasında bulunmaktadır.

Bilgi, “belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim” şeklinde tanımlanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:27).

Kısaca bilgi, biçimlendirme, şekillendirme, haber verme eylemi şeklinde de tanımlanmaktadır ( Balay,2004;66).

Veri, enformasyon ile bilgi arasındaki ilişki ve bilginin özelliği şu şekilde açıklanmaktadır (Çapar, 2005:179);

- Bilgi, veri ve enformasyon temeline dayalı olarak oluşturulmaktadır.
- Bilgi, enformasyonunun gerçekçi bir biçimde ele alınması, irdelenmesi, kullanılmasıyla açığa çıkmaktadır.
- Bilgi, yaşamın her alanın da temel oluşturan, karar verme, değerlendirme, analiz ve tahmin gibi eylem ve uygulamaların temeli olmaktadır.

Bilgi, toplumları ve kuruluşları biçimlendiren, işin niteliği ve mesleki yapılarında değişiklik yaratan, bilginin işlenmesi, bilginin uygulanması, iletişim, sağlık ve sosyal yardım kurumlarına kadar sosyal ve ekonomik yaşamın tüm faktörlerini etkilemektedir. Ayrıca bilgi, farklı ekonomik uygulamaları dönüştürebilme olanağına sahip kaynak olarak nitelendirilmektedir (Parlak ve Yıldırım,2003;56-61).

## 1.2.BİLGİ EKONOMİSİ

Uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalması dünya ülkeleri arasındaki ticaretin yaygınlaşması nedeniyle rekabetçi baskılar artmakta ve ulusal piyasalar birbirine bağımlı hale gelmektedir (Çetintaş, 2006:1). Yaşanan bu değişim ve gelişmeler sonucunda ekonomik yapının da temeli değişmiştir. Sanayi ekonomisinin üretim yapısı içerisinde en önemli faktör olan hammadde ve makineleşme yerini “bilgi” temelli üretim yapısına bırakmaktadır.

Ulaşım ve iletişim ağlarında yaşanan gelişmelerin sonucunda ortadan kalkan uluslararası sınırlar, dünyanın ulusal bir pazar haline gelmesine neden olmuştur (İnce ve Gül, 2006:222). Dünyanın herhangi bir yerinde üretilen ürünün aynı anda tüm piyasaları etkilemesi mümkün olmaktadır. Bu şartlar altında ikamesi ve taklit edilmesi kolaylaşan hammadde ve makineleşmenin önemi azalmış, bilgiye dayalı ekonomik unsurlar önem kazanmaya başlamıştır.

Uluslararası rekabet avantajı kazanmak için ülkelerin bilgiyi üretmeleri verimliliklerini arttırmaları, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2006:222).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ve bilgi ekonomisinin yerleştirilmesi verimliliğin artırılması, ulusal rekabet avantajı elde edilmesi, kalkınmanın sürdürülmesi, istikrarlı büyümenin sağlanması ve nitelikli istihdam yaratılması açısından da önemli olmaktadır (Uçkan,2006:48).

Bilgi ekonomisi sadece “bilgi ve iletişim teknolojilerinin” ekonomideki kullanımı anlamını taşımamakta aynı zamanda tüm sosyo-ekonomik süreçlerde bilginin yarattığı değeri de ifade etmektedir ( Uçkan,2006:48).

Bilgi yoğun faaliyetler ve bilgi temelli üretim yapısındaki ilerlemeler, toplumun kalkınmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı olmaları ve sürekliliklerini sağlamaları bilgilerini etkili bir şekilde kullanabilmelerine ve daha fazla bilgi üretmelerine bağlı olmaktadır (Skyrme,1999:12, Hope ve Hope, 1997:25).

Bilgi ağırlıklı bu yeni ekonomik yapı “ bilgi ekonomisi”, “enformasyon ekonomisi”, “yeni ekonomi”, “bilgi sürümlü ekonomi” “ bilgiye dayalı ekonomi”, “dijital ekonomi” gibi pek çok kavramla açıklanmaktadır. Ancak literatürde en çok “bilgi ekonomisi” ve “yeni ekonomi” kavramları kullanılmaktadır.

Drucker (1994:184) ekonominin temelini doğal kaynaklar, işgücü ya da sermaye yerine “bilgi” olacağı bu yeni dönemi “ sanayi ötesi çağ” veya “bilgi çağı” olarak adlandırmaktadır.

“Bilgi çağı” olarak adlandırılan bu yeni dönem birçok yeniliği de beraberinde getirmiştir. Rekabet faktörleri 1960’lı yıllardan başlayarak sürekli değişiklik geçirmiştir. 1960’lı yıllarda “üretim üstünlüğü” ,1970’li yıllarda “maliyet üstünlüğü” ile 1980’li yıllarda “kalite üstünlüğü” ile 1990’lı yıllarda “hız üstünlüğü” ile (Kavrakoğlu, 1992:24) günümüzde ise “bilgi üstünlüğü” ile rekabet önlemleri olmaktadır.

Üretim yapısından rekabet yapısına kadar pek çok değişiklik gösteren bilgi ekonomisinin literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

Drucker bilgi ekonomisini “nitelikli insan kaynağının olduğu bir çevrede iş tüketim ve hükümet faaliyetlerinin dönüşümünü hızlandıran destekleyici yapısal politikalar ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı” olarak ifade etmektedir (Terzi,2012:2).

Bilginin insani kalkınma ve ekonomi için kullanıldığı ekonomik yapı “bilgi ekonomisi” olarak adlandırılmaktadır (Kelleci, 2008:13).

Bilgi ekonomisi kavramı, globalleşmenin ekonomik ayağını oluşturan ekonomi biçimi, yani var olan ekonomik düzende ekonomik faaliyetlerin tümünün bilgi ağırlıklı olduğu ve ekonomik faaliyetlere bilginin entegre edildiği ekonomik yapı olarak adlandırılmaktadır (Berberoğlu, 2010:114).

Başka bir ifadeyle bilginin üretim sistemi içerisinde birincil derecede önemli olduğu bütün ekonominin temelini bilgiye dayalı olduğu ve bilginin kullanımının yaygınlaştığı ekonomik düzene “bilgi ekonomisi” denilmektedir (Bayram, 2010:66).

Tapscott (1998:205) bilgi ekonomisinin geleneksel ekonomiden çeşitli farklılıklar göstererek kendine has özellikler taşıdığını ileri sürmektedir. Ve bu ekonominin başlıca özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi ekonomisinin temeli bilgiye dayanmaktadır.
- Bilgi ekonomisi, dijital bir ekonomidir.
- Bilgi ekonomisi, devamlı yenilikçi bir özellik göstermektedir.
- Bilgi ekonomisinde sanallaşma önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Bilgi ekonomisinde, işletmeler bilgiyi, üretmek, örgüt içinde paylaşmak ve bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanarak ve geliştirerek: yani kısaca bilgiye dayalı bir ekonomik yapı oluşturmak zorunda kalmaktadırlar. Bilgi temelli bir ekonomik yapının özelliklerini Barutçugil (2002:29) şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi ekonomisinin temeli kıtlık üzerine kurulu bir ekonomik anlayış değildir. Aksine bilgi ekonomisinin temeli bolluk anlayışına dayanmaktadır. Enformasyon ve bilgi üzerine temellenmiş bilgi ekonomisinde bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça gelişmektedir.
- Bilgi ekonomisinde, uygun teknoloji ve yöntemler ile dünyanın her tarafında ve aralıksız bir şekilde hizmet/fayda sağlamak mümkün olmaktadır.
- Bilgi ekonomisinde, bilgi varlıklarının ve enformasyonun sınırlandırılması, gümrük işlemlerine tabi tutulması ve vergilendirilmesi zorlaşmaktadır.

- Bilgi ekonomisinde, bilgi yoğun ürünler ve hizmetler sunan işletmeler rekabet üstünlüğüne sahip olmakta ve daha fazla kazanç elde etmektedirler.
- Bilgi ekonomisinde, süreçlere ve sistemlere aktarılan bilgi, yüksek değere sahip olmaktadır.
- Örgütlerin bilgiyi yakalaması, örgütsel hafızada depolayıp ürün ve hizmetlerde içeriğe dönüştürmesi konularında daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir.
- Bilgi ekonomisinde, insan sermayesi ve yetkinlikler örgütsel değeri yüksek olan temel bir unsurdur.

### 1.3.BİLGİ TOPLUMU

Başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere sosyo-ekonomik gelişme sürecinde sanayi toplumunun bir parçası olan bilgi toplumu, bütün sahalarda yapısal değişimi gerekli kılmıştır. “Bilgi ekonomisi”, “sanayi sonrası toplum”, “bilim toplumu”, “bilgi çağı” biçimde ifade edilen bu yeni toplumsal yapı yeni teknolojik gelişmeler sayesinde hız kazanmıştır. Bilgi sektörünün, bilgi sermayesinin, bilgi üretiminin ve kalifiye işgücünün önemli olduğu, eğitimde sürekliliğin sağlandığı, bilgi otoyolları, iletişim teknolojisi, e- ticaret gibi değişimler toplumu, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal olarak sanayi toplumunun ilerisine taşıyan gelişmeler olarak nitelendirilebilir (Aktan ve Tunç,1998: 118).

Bilginin her alanda kullanılması ve teknolojik gelişmelerin artması sonucunda sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir dönüşümü sağlamıştır. Bilgi toplumu; öğrenen birey ve öğrenen örgütlerden oluşan hayat boyu öğrenmeye odaklı toplum olma özelliği ile gelişimini sürdürmektedir (Öğüt,1999;9).

Bilgi toplumu bilginin hammadde, sermaye, enerji ve insan gücü gibi üretim faktörlerinden birine dönüştüğü, herkes tarafından paylaşılan ve toplum içerisinde kültürel değere sahip, ekonomide hammadde ve ürün olarak kullanılan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin her alanında yer alan toplumsal yapı olarak adlandırılmaktadır ( Rukancı ve Anameriç, 2004:3).



Toffler ise bilgi toplumunu, fabrika düzeninin ortadan kalktığı standartlaşmanın ve merkeziyetçiliğin çok olduğu, hızlı ve sürekli değişimin olduğu toplumsal yapı olarak nitelendirilmektedir (Kutlu, 2000:29).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde toplumların organizasyon yapıları da önemli değişimler geçirmiştir. Teknolojik gelişmelerin önemli bir yer tuttuğu bu dönüşüm sürecine bilgi ve bilginin üretilmesi önemli bir katkı sunmaktadır (Stewart, 2001:25).

Gelişmiş ülke ekonomilerinde sanayi, üretim ve istihdam içindeki önemini yitirmekte yerine toplumsal yapıya damgasını vuran enformasyon, bilgi ve hizmet işlerinin payı hızla artış göstermektedir (Bozkurt, 1996:134).

Düşünsel anlamda emek faktörünün gelişim gösterdiği insana yapılan yatırımların ön plana çıktığı bilgi toplumunda en önemli faktör insan olmaktadır (Aktan ve Tunç, 2003:352). Bu nedenle bilgi toplumlarında bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insan faktörüne önemli bir değer verilmekte, işletmeler bilgi tabanlı, yönetimlerde insanı merkez alacak bir biçimde düzenleme yapılmaktadır. Yaratıcılık örgütler için özel bir önem kazanırken, insanlar zihinsel beceri ve yetenekleri ile değerlendirilmesi gerekli olan önemli bir unsur olmaktadır (Gül ve İnce,2006:221).

Sanayi toplumundan farklı özelliklere sahip bilgi toplumunun özelliklerinin anlaşılması, işletme yönetimi açısından da önem arz etmektedir. Bilgi toplumunu anlamak, bu toplumsal yapının bir parçası olan insan faktörünü yönetebilmek için gerekli olmaktadır.

#### **1.4.BİLGİ TOPLUMUNUN ÖZELLİKLERİ**

Bilgi toplumunun özelliklerini, iletişim ağları içinde: taşınabilme, bölünebilme ve paylaşılabilme ile üretilebilme, artış gösterme, emek, sermaye ve toprağı ikame edebilme şeklinde sıralamak mümkündür. Bilgi toplumunun bir diğer özelliğı de sanayi toplumundan farklı olarak “maddi” ürünler yerine “bilgi üretiminin” önem kazanması olarak gösterilmektedir (Erkan,1998:134).

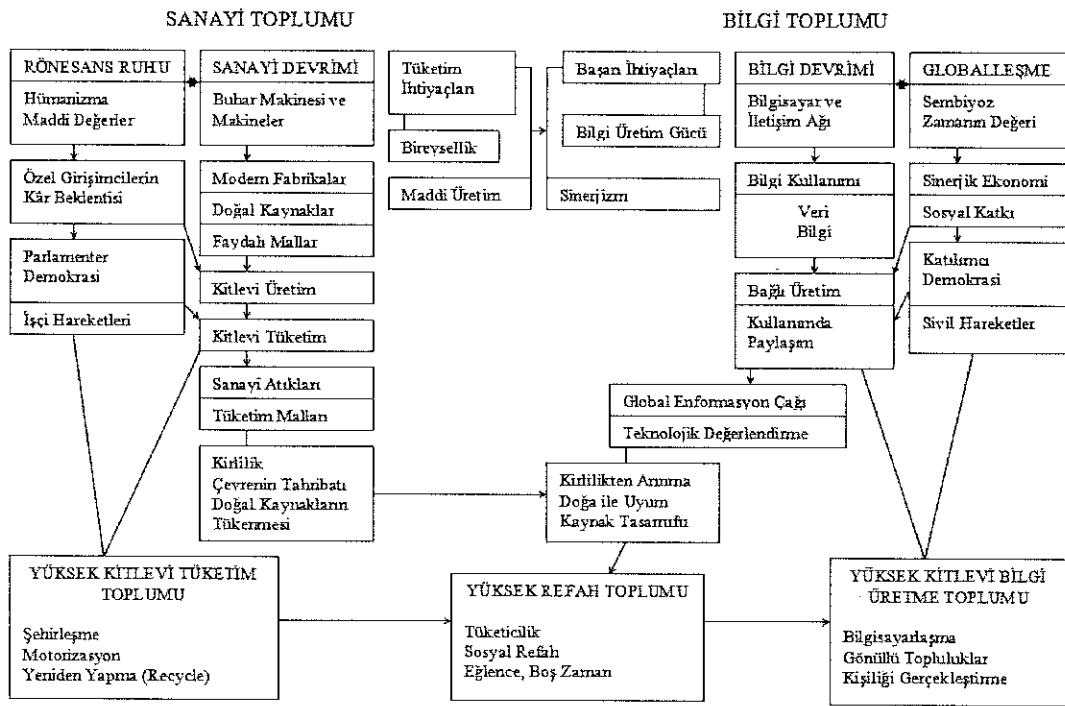
Masuda, sanayi toplumunun temel değerlerini fiziksel ihtiyaçların karşılanması hedeflenen maddi değerler olarak belirtirken, sanayi sonrası toplumda

insanın öz disiplini ve sosyal katkısına bağlı değerlerin ön plana çıkacağını ifade etmektedir (Kutlu, 2000:29).

Bilgi toplumunun bir başka özelliğinde bilgi, bu dönemde ilk defa alınıp satılır bir meta olarak görülmüş ve bilgi hizmetleri veren özel işletmeler kurulmuştur (Aydın, 1997:26).

Masuda (1990:8) tarafından hazırlanan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi gösteren şekil aşağıda yer almaktadır:

**Şekil 1:** Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumu Geçiş



**Kaynak:** MASUDA (1990:8) Yoneji Masuda, Managing in the Information Society, Mass.: Basil Blackwell

Şekil 1 incelendiğinde sanayi toplumunun makineleşme, kitleli tüketim, kirlilik gibi özelliklerinin yerini bilgisayar ve iletişim ağıları, kitleli üretim ve kirlilikten arınmanın aldığı görülmektedir.

Bilgi toplumunda üretim yapısı mal üretiminden hizmet üretimine doğru kaymaktadır. Bu nedenle bilgi toplumunda insan üretim yapısı içerisinde daha da önemli olmaktadır. Bilgi toplumunun özellikleri maddeler halinde şöyle sıralanmaktadır (Çoban,1998:257-258);

1. Bilgi toplumunun en önemli temsilcisi bilgisayar teknolojileri olmaktadırlar.
2. Bilgi toplumunda zihinsel emek kullanımı ile bilginin üretilmesinde artış yaşanmaktadır.
3. Bilgi toplumunda üretimin merkezi bilgisayar merkezleri ile temsil edilmektedir.
4. Bilgi toplumunda yeni bilgiler potansiyel pazarın kaynağı olmaktadır.
5. Bilgi toplumunu, bilgiye dayalı endüstriler temsil etmektedir.
6. Bilgi toplumunda bilginin birlikte üretilmesi, kullanılması ve paylaşımı sağlanmalıdır.
7. Bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar önemli faaliyet alanlarını oluşturmaktadır.
8. Bilgi toplumunda toplumun menfaatleri ve birlikte üretim önemli olmaktadır.
9. Bilgi toplumunda sayısal olarak küçük olan toplulukların da görüşleri alınacak, demokratik politik bir sistem uygulanacaktır.
10. Bilgi toplumunda sosyal değişikliklerin dayanak noktası vatandaşlık hareketleri olacaktır.
11. Bilgi toplumunun temel sosyal problemleri, kişisel mahrumiyetin zedelenmesi, kontrollü olma krizi, terör hareketlerinin artması ve sosyal değişikliklere karşı çaresiz kalma olacaktır.
12. Bilgi toplumunun en ileri aşaması bilgi üretme aşaması olacaktır.
13. Bilgi toplumunda hedeflerin gerçekleşmesi sonucu başarıma ihtiyacının tatmini sağlanmış olacak ve manevi değerlere doğru yöneliş artacaktır.

Bilgi toplumunun özellikleri incelendiğinde, yeni toplumsal düzende insanın önemli bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bilginin üretilmesi, öğrenilmesi ve paylaşılmasını sağlayan insan olmaktadır. İnsanın beyinde şekillenen bilgiler toplumların ilerlemesinde önemli olmaktadır. Eskiye göre daha bilinçli ve bilgili insanlardan oluşan bu toplumsal yapıda manevi değerlere, bireye ve bilgiye verilen önem artmaktadır.

Değişen koşullar sadece ekonomik ve toplumsal yapıyı değiştirmemiş aynı zamanda da işi ve işin yapılış şeklini de değiştirmiştir. Bu nedenle bilgi sektöründe yer alan bilgi işinin tanımlanması da önemli olmaktadır.

## 1.5.BİLGİ İŞİ

Bilgi işi UNESCO tarafından “insanların, kültürlerin ve toplumların bilgi birikimini arttıran her türlü yaratıcı ve sistematik faaliyet” olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre bilgi işi yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik her türlü çalışma, uygulama ve deneysel araştırmaları kapsamaktadır (Collins,1997:41).

Smith ve Rupp bilgi işinin gerektirdiği dört farklı seviyedeki vasıfları şöyle sıralamaktadırlar (Smith ve Rupp, 2002:107):

- Profesyonel disiplin ve işle ilgili temel bilgilere sahip olmak
- Teorik bilgiyi pratiğe dönüştürerek etkili biçimde kullanabilmek ve uygulayabilmek, ileri düzeyde bilgi ve uzmanlığa sahip olmak
- Olayların uzman görüşler doğrultusunda sebep sonuç ilişkilerini irdeleyebilecek bir anlayışa, tecrübeye ve uzmanlığa sahip olmak
- Mesleki başarı ve gelişim ile motive olma, bu başarı için gerekli bilgi, birikim ve tecrübeye ek olarak yeterli özgüvene, yaratıcılığa ve esnekliğe çalışma disiplinine sahip olmak şeklinde sıralanmaktadır.

Bilgi işi, bilginin özelliğinden dolayı maddi olmayan bir nitelik göstermektedir. Bu özellikler bilgi çalışmasının ve bilgi işçilerinin yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Bilgi işi için en önemli materyal unsuru hammadde değil, bilgi olmaktadır (Mladkova, 2015:179).

Bilgi işi gözlenemeyen, kontrol edilemeyen ve doğrusal olmayan bir özellik taşımaktadır. Bilgi çalışmasının sonuçlarını, standartlaştırma, ölçme ve değerlendirme ile ilgili uzun ve kısa vadede farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bilginin maddi olmayan bir özelliği nedeniyle, bağımsız olarak karar alıp çalışabilen kişilere ihtiyaç duyulmaktadır (Mladkova, 2015:179).

Bilgi işini gerçekleştiren insan kaynağı, bilgi ekonomisinin ve bilgi toplumunun önemli bir parçası olmaktadır. Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumu gibi bilgi işçileri de son dönemde üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan birisini oluşturmaktadır. Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunun önemli bir unsuru olan insan faktörünü incelemek ve yönetim şekillerini araştırmak, işletmelerin entelektüel sermayelerini ellerinde tutabilmeleri açısından önemli olmaktadır. Günümüzde

rekabetin belirleyici bir unsuru olan insanı anlamak, ihtiyaç ve isteklerine işletme amaçları çerçevesinde cevap verebilmek, işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

## 1.6.BİLGİ İŞÇİSİ

Değişen ekonomik yapı ve koşullar toplumun üretim şeklini, kültürel yapısını ve çalışma hayatında etkilemiştir. Kendinden önceki çalışanlardan farklı özelliklere sahip bilgi işçisi olarak adlandırılan bu işgörenler, işletmelerinin en önemli konusu haline gelmiştir. Bilgi işçileri için çok farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar işini bilgiyle yapan herkesi kapsayan geniş bakış açısından sadece bilgi işiyle uğraşan çalışanları kapsayacak daha dar bakış açısına kadar değişiklik göstermektedir.

Drucker (1969) tarafından bilgi işçisi “ işine, el becerileri ve kas gücü yerine eğitimi, öğrendiği kavramları, fikirleri, kuramları katan çalışanlar” olarak tanımlanmıştır (Görmüş,2009;67). Bir başka tanıma göre bilgi çalışanları; görevi bilgiyi yaratmak, dağıtmak veya kullanmak olan çalışanlar olarak tanımlamıştır (Davenport,2002).

Stewart bilgi işini “hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işler” olarak nitelendirmektedir. Stewart “emeğin hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon” olan işçileri “bilgi işçisi” olarak adlandırmaktadır (Zaim ve Koçak, 2010: 2986).

Bilgi işçisi bilgiyi üreten, toplayan, depolayan, analizi ve koordinasyonu sağlayan farklı düzeylerde bilgi işi ile uğraşan çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Ersel,2003;710).

Başka bir ifadeyle, işlerini yaparken zekâlarını ve fikirlerini ürün, mal ve hizmete dönüştürebilen kişiler bilgi işçisi olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bilgilerini satarak ve ticaretini gerçekleştirerek ortaya koyan kendini geliştirmek zorunda olan devamlı öğrenme isteğine sahip işçiler bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır (Brown, 1999:4).

Son zamanlarda veri, enformasyon ve bilginin hiyerarşisine dayanan bilgi işçileri tanımlamaları, metodolojik ve teorik temellere dayanmadığı ileri sürülerek

eleştirilmektedir. Bilgi işçileri mesleki bir grup olarak düşünülmemekte, AR-GE, ürün geliştirme faaliyetleri, reklam, eğitim, hukuk gibi profesyonel hizmetlerde çalışan işçileri kapsayacak şekilde ele alınmaktadır (Özgüler,2004;145).

Bilgi işçisi tanımlamalarında genellikle endüstriyel değişimler üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın küreselleşmesi, teknolojik değişimler, işgücünün yapısını da farklılaştırmaktadır. Bilgi işçileri profesyonel özelliklerine göre sınıflandırılmaktadırlar. Örnek olarak; bilişim sistemi uzmanı, öğretmen, kütüphaneci, bilim adamı, avukat, doktor, programcı, bilişim sistemi tasarımı yapanlar bilgi işçisi sınıflandırmaları içerisinde yer almaktadırlar. Bilgi işçileri herhangi bir yerdeki bilgisayara dayalı sistem ile kendi bilgi ve deneyimi ile ürünleri zenginleştirmektedirler. Buna ek olarak sorumluluk almada yüksek özerklik isteyen ve sorumluluk alanı sadece ofis ile sınırlı olmayan, yüksek eğitilmiş kariyer bağlılığı uzmanlık alanına bağlı çalışanlar olarak ifade edilmektedir (Özgüler, 2004:145).

Genellikle bilginin geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgili işlerde çalışan kişiler bilgi işçisi olarak nitelendirilmektedir. Önceleri hizmet sektöründe uçak bileti satıcılığı gibi belirli işlerde çalışanlar bilgi işçisi olarak adlandırılmaktaydı. Günümüz ise bu tanımlama artık zihin gücü ile çalışanları da içerecek biçimde genişletilmiştir. Geniş bir alanı içeren bilgi işçisi tanımlaması; bilgi üreticileri, bilgi taşıyıcıları, bilgi işlemcileri ve altyapı personeli şeklinde sınıflandırılmıştır (Bozkurt,1996;125).

Bilgi işçisi bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzeyde eğitilmiş, bilgi üreten, toplayan, şekillendiren, yayan ve kullanan, örgüte bilgi, beceri ve yaratıcılığı ile katkı sunan, örgütten daha fazla uzmanlık alanına bağlılık duyan, kendisini bu alanda geliştiren ve işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip kişilerden oluşmaktadır (Özer vd., 2004:262).

Bilginin temel rekabet aracı haline gelmesi sonucu yeni ekonominin, işgücü talebi de değişmiştir. Günümüzde artık fiziksel yeteneklerin yerini bilgi, ucuz işgücünün yerini ise teknolojik uygulamalar, özellikle de yeni ekonomide bilgi ve iletişim teknolojilerini iyi kullanabilen nitelikli işgücü almaktadır. Beşeri sermaye ekonomik gelişime ve inovasyona katkı sağlamakta ve yeni ekonomide giderek önemli hale gelmektedir ( Terzi, 2012:1).

Bilgi ekonomisinde rekabet edebilmek, yeni bilgi yaratma ile yenilikçilik yeteneği ile donatılmış bir işgücü koşuluna bağlı olmaktadır. İstihdam alanındaki en hızlı büyümenin bilgi kaynaklı iş dallarında yaşanması bu durumun açık bir göstergesi olmaktadır. Ekonominin temel katma değer yaratım süreci haline gelmiş olan bilgi işçileri, bilgiyi üretme, işleme, dağıtma ve paylaşma sürecine uygun becerileriyle avantajlı duruma gelmektedirler (Drucker,1993: aktaran Şahin ve Ayhan,2014:7).

Bilgi çalışanları yenilikçilikleri ve yaratıcılıkları nedeniyle işverenler tarafından önemsenmektedirler. Çünkü onlar organizasyonun devamlılığı ve gittikçe rekabetçi olan ve hızlı değişen bir ortamda örgütün gelişme kabiliyetinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Özel sektörde pazara yeni veya geliştirilmiş ürün ve hizmetler getirmek için yaratıcılık ve yenilikçilik gereklidir ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olma ihtiyacı daha da fazla olmaktadır ( Mladkova, 2015:179).

İşletmelerin başarısı için yaratıcı bireylerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmaları gereklidir. Fakat yeterli olmamaktadır. Ayrıca işgörenlerin işletme faydası açısından ekstra çaba sarf etmeleri, yani örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. Bilgi işçilerinin şirketlerinden çok mesleklerine bağlı oldukları göz önüne alındığında bağlılığı sağlamanın ne kadar zor olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin işgörenlerin örgüt yararına iş tanımlamalarının gerektirdiğinden daha fazla gayret göstermeleri için gerekli olan şartlarında hazırlamaları gerekmektedir (Schneider, vd.,1994:28). İşgörenlerin fazladan çaba sarf etmelerini sağlayacak şartları hazırlayabilmek için öncelikle bilgi işçilerinin farklılaşan özelliklerini bilmek gerekmektedir.

### **1.6.1 Bilgi İşçisinin Özellikleri**

Bilgi toplumunun lider grubu olan bilgi çalışanları, veriyi etkin şekilde kullananlar ve dağıtanlar olacaktır. Fakat sanayi toplumu çalışanlarından farklı olarak, üretim imkânlarını ve üretim araçlarını ellerinde tutmaktadırlar. En önemli özellikleri, sorumluluk alabilen, yaratıcılıkları yüksek, esnek hareket edebilen, sürekli gelişmeye açık, yetkiyi kullanabilen, katılımcı ruha sahip, teknolojiyi kullanabilen, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde ifade edilmektedir. Bununla

birlikte, hayat boyu öğrenme eğilimi, işbirliğine dayalı yaklaşıma sahip olma ve geniş bir uzmanlık bilgi ekonomisi çalışanlarının temel nitelikleri arasında olmaktadır (Keser,2005;1)

Bilgi işçisi profesyonelliği ön plana çıkaran ve yüksek nitelikte eğitim almış uzmanlardan oluşmaktadır. Uzmanlıkları bilgi ve beceri temeline dayanmaktadır. İşleri, veriyi bilgiye çevirme esaslı olmaktadır. Bilgi işçileri kalite ve verimliliği sağlayan, birbirlerinin yerini alabilen ve farklı yeteneklere sahip kişilerden oluşmaktadır (Naktiyok,2004;190).

Bilgi işçisinin resmi çalışma saatleri içerisinde ofiste iyi fikirler ortaya çıkarması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bilgi işçisinin çalışmasını değerlendirmede de sorunlar yaşanmaktadır. Bir bilgi işçisinin çalışmalarının sonuçları arasında uzun ve kısa vadede farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Mladkova, 2015:179).

Bilgi çalışanlarının başka bir özelliği ise, çalışma saatleri ve biçimleri açısından daha esnek olmalarıdır (Donnelly,2006:80). Bilgi işçileri özerkliğe sahip, kendi çalışma koşullarını ve şekillerini kendileri belirleyen kişiler olarak ifade edilmektedir. Uzmanlık alanları ile ilgili konularda karar almada büyük ölçüde serbest davranabilmektedirler. Özellikle güçlendirilmiş, değeri yüksek çalışanların inisiyatif sahibi olmaları ve karşılaştıkları problemleri olabildiğince üstelerine götürmeden yerinde çözmeleri beklenmektedir (Biggs ve Swailes, 2006;130-149).

Bilgi işçisi, bir taraftan enformasyon teknolojilerini etkin bir biçimde kullanabilmeli, diğer taraftan ise yaratıcı ve yenilikçi özellik taşımaktadır. İşletmeye ek değer katabilmek için kendi uzmanlıklarının yanında örgütün işleyiş ve yöntemini bilmeleri de istenmektedir. Bilgi çalışanı oto kontrole sahip ve kendini sürekli geliştirme özelliğine sahip olmaktadır (Zaim ve Koçak, 2010;2986).

Bilgi işçileri alıştıkları hayat tarzı ile iş koşulları arasındaki çatışmanın minimum seviyede olduğu bir çalışma ortamında olmayı tercih etmektedirler. Bu durum, çalışma şartlarında esnekliğin onlar için önemini göstermektedir. Bilgi işçileri özellikle kişisel gelişim olanaklarına sahip olmak, en ileri teknolojiye ulaşabilmek, birlikte çalıştıkları kişilerden öğrenebilmek, uzmanlık alanları ile ilgili yeni deneyimler edinmek, bilgi işçilerinin örgüte bağlılıklarını arttırmada göze çarpan etkenler olmaktadır (Özer vd., 2004:265).



Reboul vd., (2006) bilgi işçinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır (Mladkova,2015;1180);

- Bilgi işçisini ana çalışma aracı beynidir. Bu nedenle bir bilgi çalışanını kaybeden şirket, aynı zamanda bilgi sermayesini kaybetmektedir.
- Bir bilgi çalışanı çalışmalarında bilgiyi kullanır, açık bilgi ve zımni (örtük) bilgiyi oluşturur, dağıtır ve uygular.
- Bilgi görevlisinin konumu sürekli öğrenme ve iyileştirme gerektirmektedir.
- Bilgi ve verilerin işlenmesi, bu bilgide katma değer yaratmayı gerektirmektedir.
- Çalışmalarının verimliliğinin ve kalitesini ölçmek zor olmaktadır.

Sahraoui ise yapmış olduğu bir çalışmada bilgi işçilerini incelemiş ve “bilgi işçisi ölçeği” kullanmıştır. Bu ölçek incelendiğinde “bilgi işçisi” tanımlarına ait boyutların şu biçimde değerlendirildiği görülmektedir (Sahraoui, 1994:76):

- İşin yapılması için bilişim teknolojilerinden yoğun bir şekilde faydalanılmaktadır.
- İşler tekrarlanmayacak görevlerden oluşmaktadır.
- İşle ilgili çeşitli görevlerde bilişim teknolojileri farklı şekillerde kullanılmaktadır
- İş çıktılarını nicelik açısından nitelendirmek zor olmaktadır.
- İşlerinde üst düzeyde denetime sahip olmaktadırlar.

Reich ise bilgi çalışanlarını diğer çalışanlardan ayıran noktaları şu şekilde sıralamaktadır ( Özer vd., 2004:261):

- Bilgi işçileri sahip oldukları bilgi ve yetenekleri ile örgütün verimlilik kaynağı olmaktadırlar.
- Bilgi işçileri örgüt için maliyet unsuru değil, yatırım aracı olmaktadırlar
- Bilgi işçilerinin bilgileri onları potansiyel girişimci yapmaktadır

Bu açıklamalardan bilgi işçisinin “uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzeyde eğitilmiş; bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen; örgüte bilgisi,

becerisi ve yaratıcılığı dâhilinde katkı sağlayan; bilgi yaratan, toplayan, şekillendiren, yayan ve kullanan, işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip ve örgütten çok uzmanlık alanına bağlılık duyarak kendisini bu alanda sürekli geliştiren” bir çalışan şekli olduğu sonucuna varılmaktadır ( Özer vd.,2004;262).

Yapılan bir araştırmada bilgi işçilerini, teknik personel, yöneticiler, hizmet personeli, idari personel, ustalar, uzmanlar, vasıfsız veya yarı vasıflı personel olmak üzere yedi grupta ele alınmaktadır. Aynı araştırma da bu işçilerin sahip olması gereken bazı özellikler şu şekilde açıklanmaktadır (Zaim,2005;594);

- Bilgisayar kullanma yeteneği
- Bağımsız çalışabilme disiplini ve kabiliyeti
- Esneklik ve farklı görevleri yerine getirebilme yeteneği
- Sorumluluk alma
- Kendini geliştirme, sürekli öğrenme yeteneği ve arzusu
- Geçmiş birikimleri ve deneyimleri kullanabilme, bu birikimlerini yeni bilgilerle birleştirebilme
- En çok 5 yılda bir eğitim alma, uzmanlık, vasıf kabiliyeti, sorumluluk, pozisyon ve unvanını geliştirebilme

Teknolojiyi oluşturan, geliştiren ve sistemler uyarlayanlar da bilgi işçileri olmaktadır. Bilgiye dayalı ekonomiler ile işletmelerde teknolojilere bağlı birçok süreç gerçekleştirilirken, sistemin gerçekleştirilmesini sağlayan bilgi işçilerinin önemsenmesi gerekmektedir (Kurt,2004;9).

Barutçugil (2002;148), yeni dönemin ekonomik anlayışında işgücünde aranan nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İş zekâsı,
- Özgüven (Görevini başarabileceğine inanmak),
- İletişim kurma yetisi,
- İnisiyatif (Gerekli kararları alabilme yetisi).
- Esneklik (farklı görevleri yerine getirebilme)
- Dinleme becerisi
- Analitik düşünce
- Hayal gücü,
- Kendini keşfetme

- Ekip çalışmasına yatkınlık (takım üyeleri ile eşgüdüm ve iletişim kurma)
- Verimlilik (kendi verimliliğini kontrol edebilme)
- Adanmışlık (görevine karşı sadakat)

Bilgi işçilerinden kurumsal ve görgöl bilgiyi hızlı bir şekilde edinerek uygulamalara aktarması, eğitim düzeyleri yüksek bireyler olmaları, sürekli öğrenme becerisine sahip olmaları beklenmektedir. Bu kişilerin temel özellikleri arasında yenilikçilik ve yaratıcılık sayılmaktadır. Başka bir ifadeyle bilgi işçileri “ bilgi okuryazarı” ve “öğrenmeyi öğrenmiş” kişiler olmaktadırlar. Bu kişiler ayrıca, güdülenmeleri, örgütsel bağılıkları ve çalışma biçimleri ile farklılık göstermektedirler. Farklılıkları örgüt yapısına, stratejilerine kültürüne yansıtabilmek “bilgi işçileri” nden ve “bilgi yönetimi” nden beklenen faydaların elde edilmesi açısından önem arz etmektedir (Özer, vd.,2004:260).

Bilgi çalışanını yönetmek, bilginin yönetimi dışında farklı yaklaşımlar ve yöntemler gerektirmektedir. P. Drucker’ın belirttiğı gibi bilgi çalışanları komuta ve kontrol modeline direnmektedirler ( Mladkova,2015;179).

Bilgi işçilerinin komuta ve kontrol tarzına direnmelerinin nedeni; bilgi çalışmasının özel karakterinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler bilgi çalışmalarının süreçlerini takip edemediğı için bilgi çalışanın çalışmalarını kontrol edememektedirler. ( Mladkova,2015;179).

Bilgi işçilerinden beklenen yararların sağlanabilmesi açısından verimlilikleri, motivasyon ve eğitimleri önemli olmaktadır. Ayrıca bilgi işçilerini işletmede tutmak ve örgütsel bağılık yaratmak açısından da verimlilik, motivasyon ve eğitim önemli olmaktadır Bilgi işçilerinin örgüte değil mesleğe bağılı oldukları düşünöldüğünde bu üç faktör işletme açısından daha da önem kazanmaktadır.

#### **1.6.2. Bilgi İşçilerinin Eğitimi**

Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde “ bilgi, becerileri” nin farklı düzey ve niteliklerde katma değeri yarattığı istihdam kanalını oluşturmada, takım halinde ve bağımsız olarak iki farklı durumda da çalışabilme yeteneğine sahip, bilgiyi işleme,

sorun çözmeye, risk alabilen dinamik düşünen insanların yetiştirilmesi gerekmektedir (Uçkan,2006;48).

Örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bilgi sahibi çalışanların eğitim etkinliklerine özellikle önem vermektedirler. Ayrıca, etkili yönetim, işgücünü eğiterek, bilgi yaratan yeni uygulamalar gerçekleştirmelidirler (Smith ve Rupp,2002;107).

Bilgi işçileri “yaşam boyu öğrenme” düşüncesine yatkınlık göstermektedirler. Eğitim düzeyi yüksek kendini geliştirmeye istekli, yenilikçi ve risk alabilen özellikleriyle bilgi işçilerinin eğitim programlarına ilgili olmaları beklenmektedir. Eğitim programlarına yapılacak yatırım bilgi işçilerinin etkinliğine ve bağlılığına da önemli bir katkıda bulunacaktır.

Etkili bir eğitim programı üst yönetimin desteği ile gerçekleşmektedir. 39 şirketten 200 yazılım işçisiyle yapılan bir araştırmada, kabul edilen eğitim kalitesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu, bilgi çalışanlarının, şirketlerinin onların gelişiminin ve bağlılıklarının farkında oldukları ve çok iyi yönetilen eğitim noktasında bilgi işçilerine yüksek fayda sağladığı tespit edilmiştir (Neill ve Golden,2003;137).

Bilgi işçileri biçimsel bir eğitim şekline ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca bu eğitim biçimi içeriğiyle birlikte onlara bilgilerini güncelleme fırsatı sağlamalıdır (Hunstiger, 2001;4-5). Eğitim programı yönetimin desteğinin eksik olması, işçiler arasında yardımlaşmanın eksikliği ve eğitim harcamaları gibi birçok problemle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu problemler gerekli şekilde ele alınmadığında, eğitim programının verimli olamaması ve aksamaları gibi nedenlere yol açacaktır, ayrıca bilgi işçileri arasında rekabet yaratacak etmeleri ortadan kaldıracaktır(Smith ve Rupp, 2004;146).

Eğitim, işgörenlerin yeni bilgi, beceri ve yetenek kazanmaları ya da bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bilgi işçilerinin özellikleri göz önüne alındığında bilgi işçilerinin eğitime önem vermeleri beklenmektedir. Yenilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve mesleki becerilerini geliştirmeye önem veren bilgi işçilerinin işletme tarafından yapılan eğitim faaliyetlerini kendilerine verilen önem olarak algılamaları ve bağlılık duymaları mümkün olmaktadır. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerine önem veren işletmelerin

işgörenler tarafından olumlu davranış ve tutumlarla karşılaşmaları ve uzun dönem rekabet stratejilerinin başarıya ulaşmaları mümkün olmaktadır.

Bilgi işçilerine verilecek eğitimler, onlardan elde edilecek rekabet avantajının korunmaya ve onların mesleki gelişim isteklerine hizmet amacı taşımalıdır. İşletmelerin büyümeleri ve rekabet edebilirliklerini devam ettirmeleri, yeni teknolojileri üretebilen, yaratıcı, yenilikçi bireylere sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Bu yüzden de bilgi işçilerine verilecek eğitimler önemli olacaktır.

### **1.6.3 Bilgi İşçilerinin Motivasyonu**

Örgütlerde etkililik ve verimlilik sağlamada çalışanların örgüt amaçlarına motive olması önemli olmaktadır. Yani yüksek verimlilik ve istenilen etkinlik seviyesine ulaşmada çalışanın motivasyonu önemli bir faktör olmaktadır. (Lundy ve Cowling, 1996;299). Motivasyon insan hareketlerine yön veren ve insanı harekete geçiren, kişilerin düşünceleri, umutları, inançları, arzu, ihtiyaç ve korkularının bütünü olarak ifade edilmektedir ( Fındıkçı,2001:373).

Motivasyon Spector tarafından kişileri belirli davranışları yapmaya ikna eden içsel durum olarak ifade edilmektedir (Spector, 2000:176). Motivasyon kavramsal olarak, insanın davranışlarına yön veren, harekete geçiren ve süresini belirleyen faktörleri içermektedir. (Ergin, 2005:120).Motivasyonu oluşturan bu faktörler içsel ya da dışsal olarak incelenebilir. İşin kendisini yapmak ödüllendirme olarak algılanıyorsa, bir işin kendisi ilgi çekici, heyecan verici ve geliştirici özellikleri nedeni ile yapılıyorsa içsel motivasyonu ifade etmektedir. Fakat aynı iş; para, şöhret, terfi gibi dışsal bir ödüllendirme amacıyla yapılıyorsa bu durumda dışsal motivasyonu tanımlamaktadır. ( Solmuş, 2004;152). Motivasyon, içten ya da dıştan kaynaklanan faktörlerle insanın hevesli ve devam etme duygusu ile insanları harekete geçiren güçleri içermektedir (Daft,2000:23).

Schermehorn motivasyonun, işyerinde harcanan çabanın seviyesi, yönü ve kalıcılığını açıklamada kişinin içinde yer alan gücün tanımlanmasında kullanılan terim olduğunu belirtmektedir. Mitchell ise motivasyon, hedefe yönelik gönüllü eylemlerin uyarılma, yönlendirme ve ısrarına neden olan psikolojik süreçleri temsil ettiğini belirtmektedir (Mladkova, 2015a: 769).

Motivasyona sahip bireyler inisiyatif kullanma, adanmışlık, geleceği inşa etme süreci ve örgütsel ilişkide bütünselliği yakalayabilme gibi özellikler nedeniyle işletmeler açısından önemli olmaktadır. Bireysel çabaların sonucu olarak verimliliğin, işe bağlılığın artması, sürekli iyileşme ve örgütsel gurur oluşmaktadır (Maier,1998:159).

Özer vd. (2004) “Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri” adlı makalede, bilgi işçilerinin diğer çalışanlardan farklı olan özellikler ile bilgi yönetiminin etkili olabilmesi için insan kaynakları yönetiminin yapması gereken değişiklikleri ele almışlardır. Aynı makalede bilgi işçileri için maddi ödüllerin önemli olmadığı, verilen görevi başarma, kişisel gelişme imkânları ve özerkliğin bilgi işçilerinin motivasyonu açısından önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak, bu kişilerin yüksek ücretlere çalışıyor olmaları ve gelir düzeylerinin oldukça iyi olmaları gösterilmektedir. Güdüleyiciler, kişisel gelişme, işlevsel özerklik ve görevi başarma olarak sıralanmaktadır (2004;272).

Diğer çalışanlardan pek çok şekilde farklılık gösteren bilgi işçilerinin etkinliğini arttırmak için insan kaynakları yönetiminde de değişikliğe gidilmesi gerekmektedir ( Özer vd.,2004; 272).

Bilgi işçilerinin kendini geliştirme, işe adanmışlık ve inisiyatif alabilme gibi özellikleri düşünüldüğünde, bu işçilerin gelişimi, eğitimi ve inisiyatif alabilme imkânlarına sahip olmalarının motivasyonlarına katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Tampoe, “bilgi işçilerinin motivasyonları” ile ilgili yaptığı araştırmada, bilgi işçilerinin motivasyonu ile ilgili güdüleyicileri şu şekilde bulmuştur (Tampoe,1993;51);

- Bireysel Gelişme; bilgi işçileri kişisel gelişme, zihinsel (entelektüel) gelişme, kariyer gelişimi ve potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri imkânların varlığıyla ilgilenmektedirler
- İşlevsel özerkliğin sağlanması; bilgi işçileri kendilerine ait görevleri yerine getirirken belirli bir çerçeve içinde özerk olabilmelerini önemsemektedirler.

- Verilen görevi başarı ile yerine getirmek; bilgi işçileri işlerinde belirli bir kalitenin ve standardın olmasından memnuniyet duymaktadırlar

Buckingham ve Coffman (2005) bir organizasyonda çalışan bilgi işçilerini işyerinde tutmak, odaklamak ve çekmek için gerekli motivasyon faktörlerini şu şekilde sıralamaktadırlar (Mladkova vd.,2015;769):

- Çalışanın işyerinin kendisinden ne beklediğini bilmesi,
- Çalışanları işlerini doğru bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan malzeme ve ekipmanlara sahip olması,
- Çalışanların iş yerinde gelişiminin teşvik edilmesi,
- Çalışanların işyerinde fikirlerinin önemsenmesi
- Çalışanların işyerinde öğrenme ve büyüme fırsatlarını elde edebilmesi,
- Çalışanların birlikte çalıştığı arkadaşlarının kaliteli işler yapma azmi,
- Çalışanların ilerlemesi hakkında kendisine bilgi verilmesi,
- Çalışanın kişisel olarak önemsenmesi.

Bilgi işçileri yüksek bireysellik özelliğine sahiptir. Bu nedenle şirketlerin bilgi işçilerinin kariyer ilerlemeleri için fırsat sağlamaları beklenmektedir. Zira bilgi işçileri bireysel hedeflerine, içinde bulundukları grubun hedeflerinden daha büyük öncelik vermektedirler. Bilgi işçileri entelektüel, kişisel ve mesleki büyüme ararlar ve keskin bir şekilde potansiyellerini gerçekleştirmek için fırsatlara yönelmektedirler. Bu anlamda bilgi işçilerini motive etmek ve elde tutmak için işverenlerin yatırım anlamında sürekli eğitim ve kariyer fırsatlarını sağlamaları gerekir ve bunun yanında bilgi işçilerinin kişisel gelişim hedefleriyle şirket görevlerini sıraya koymaları gerekmektedir. Bu anlamda ilerleme ve bireysel kavramları bilgi işçileri için motive edici faktörler çerçevesinde değerlendirilmelidir (Wang ve Ahmed,2003;7).

Bilgi işçileri işleriyle çok yakın ilişki içindedir. Bilgi işçileri şirketlerinden çok emsallerinin oldukları gruplara ilgi gösterirler. Bilgi işçilerinin verimliliğini artırmak için bilgi işçilerinin üstlendikleri görevlerinde onların şirketteki markalarını yükseltilmesi gerekmektedir (Wang ve Ahmed,2003:7-10).

Bilgi işçilerinin bağlılıklarının artırılmasında ve güdülenmesinde, ileri teknolojiye ulaşma, çalışanların güçlendirilmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin

varlığı, uzmanlık alanları ile ilgi kendilerini geliştirebilecekleri durumun varlığı gibi teknik bilgiye sahip olmanın yanı sıra örgütsel yapı ve çalışma koşullarının esnekliği gibi faktörlerin olumlu katılar yapması beklenmektedir (Özer vd.,2004;272).

Şirketlerin bilgi işçilerinin katkılarını onaylamakla verimliliklerini etkili bir şekilde ölçen performans sistemi geliştirmeleri gerekir. Yöneticiler çoğu kez bilgi işçilerinin performansını ölçmekte zorlanmaktadırlar ve davranışlarını düzensiz bulmaktadırlar. Bu nedenle bilgi işçilerine geri beslemede bulunacak ve değerlendirme sağlayacak bir sistemin planının yapılması gerekmektedir. Etkili bir performans ve geri besleme sistemi, onların yapıcı bağlılıklarının kazanımını ve başarılarının onaylanmasında etkili bir motive edici faktör olduğu için önemli olmaktadır (Wang ve Ahmed,2003:7-10).

Holm ve Poulfelt (2003) ise, bilgi işçisinin motivasyonu şu şekilde sıralamaktadır ( Holm ve Poulfelt,2003:9-10):

1. Meydan okumalar (başarılması zor görevler üstlenilmesi)
2. Özerklik ( kendi kararlarını alabileceği is ortamı)
3. Esneklik (görev odaklı çalışan bilgi çalışanı, ailesine ve kendisine zaman ayırırken esnek olabilme)
4. İftihar edilmek (başarılı çalışmalar için takdir görme)
5. Profesyonellik (Göreve odaklanma)
6. Grup ve proje tabanlı is
7. Kişisel ve genel gelişim
8. Sorumluluk alma
9. Hedeflerin açıklığı (belirlenen hedefler somut ve ulaşılabilir olması)
10. Bağlılık (örgütten ziyade göreve karşı oluşan bağ)

Geleneksel organizasyonlarda, çalışanları motive eden özendiriciler ödüller ve tazminatlardır. Yapılan çalışmalar, ücret artışları, promosyonlar, statü sembolleri gibi geleneksel ödüllerin bilgi çalışanlarının performansını yükseltmede yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Bir araştırmaya göre profesyonel çalışanların değer verdiği anahtar ödüller sıralanmaktadır. Bu anahtar ödülleri; tepe yöneticileri ile çalışma fırsatları, otonomi, örgüt kurallarını belirleme, profesyonel ödüller, esnek çalışma saatleri, önemli projelerde yer alma, kişisel gelişim, yükselme fırsatları,



kulüp, dernek üyelikleri gibi sosyal statü ödülleri şeklinde sıralamak mümkündür (Akdoğan, 1995:80).

**Tablo 1:** Profesyonel İşçiler İçin Anahtar Ödüller

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profesyonel Ödüller                | *Tepe profesyoneller ile çalışma fırsatı<br>*İşle ilgili karar verme serbestliği<br>*Dünün tekrarı değil, yarın için çalışma<br>*Örgüt kurallarını etkileme                                                                                                                                         |
| İş içeriği Ödülleri                | *Verimli atmosfer<br>*Esnek çalışma saatleri<br>*Önemli insan ihtiyaçlarını karşılama fırsatı<br>*Yeni fırsatların sürdürülmesine yardım edecek is değişiklikleri                                                                                                                                   |
| Kariyer Ödülleri                   | *Kişisel gelişme ve yükselme fırsatları<br>*Şirket başarısına ortak olma fırsatları<br>*Kariyer fırsatları<br>*Önemli projelerde yer almaansı<br>*Kendini ifade etme fırsatı<br>*Firma geleceğinde rol alma<br>Sosyal Statü veya Prestij Ödülleri<br>*Güzel pozisyon<br>*Geniş rekreasyon tesisleri |
| Sosyal Statü veya Prestij Ödülleri | *Güzel pozisyon<br>*Geniş rekreasyon tesisleri                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mali Ödüller                       | *Ücret ayarlamaları<br>*Ayrılma Tazminatları<br>*Nakit bonus                                                                                                                                                                                                                                        |

**Kaynak:** Akdoğan, A. Asuman, "High Technology Companies And Human Resource Management Issue", Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 1995, s. 81.

Akdoğan (1995;81) tarafından oluşturulan tablo 1'deki bilgiler incelendiğinde bilgi işçilerini motive edecek ödülleri kariyer fırsatları, tepe yöneticilerle çalışabilme imkânı, esnek çalışma ortamı, farklılaşan iş, kişisel gelişime katkıda bulunma olarak sıralayabiliriz.

#### 1.6.4 Bilgi İşçilerinin Verimliliği

Bilgi işçilerinin işletmede tutulması ve verimli bir şekilde çalışması bilgi çağında işletmeler açısından önem taşımaktadır. Bilginin en değerli unsur olduğu bilgi ekonomisinde rekabet üstünlüğü sağlamak ve değer üretmek büyük ölçüde bilgi işçilerinin yapacağı katkıya bağlı olmaktadır. Bu nedenle bilgi işçilerinin verimliliği, motivasyonu, bağlılığı, işlerinden ve işyerlerinden memnuniyetleri son yıllarda uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından ele alınan konulardan birini oluşturmaktadır ( Kaplan vd., 2009;33).Bilgi işçileriyle ilgili yazına bakıldığında bilgi işçileriyle ilgili fikir birliğine varılamadığını görmekteyiz.Birbirinden çok farklı tanımlamalar yapılsa da özünde bu tanımlamaların bir ortak noktası vardır, bu da “bilgi”dir. Bu tanımlamalarda üretimin en önemli unsuru bilgidir. Bilgiyi ve dolayısıyla üretim faktörlerini ellerinde tutan bilgi işçilerine önem verilmektedir. Bu nedenle günümüz koşullarında bilgi işçilerinin verimliliği önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Yeniliğin rekabetin öncüsü olan bilgi işçilerinin verimliliğinin artırılması işletmenin devamlılığı için gerekli olmaktadır.

Bilgi işçilerinin performansı ve verimliliği bilgi şirketinin başarısına büyük ölçüde bağlı olmaktadır (DiGiovanni,2004;10). Şirketler bilgi işçilerinden fayda ve verimlilik elde edebilmenin yanında, çalışanlarını işletmede tutarak örgütle bütünleşmelerinin sağlanmasını amaçlamaktadırlar. Bilgi ekonomisinde de işçiyi önemli kılan eğitimi ve becerisi olmaktadır (Dereli,1998;1086).

İşçinin şirkete hizmet ettiği geleneksel şirket anlayışı yerine, şirketin işçiye hizmet ettiği bilgi şirketi anlayışı oluşmaktadır. Bilgi şirketi anlayışında, şirket yönetiminin farklı bir bakış açısıyla bilgi işçilerine bakarak, onların uzmanlık alanlarında verimli biçimde çalışabilmelerini sağlamak için gerekli olan tüm koşulları yerine getirmesi, mümkün olan tüm imkânları da sağlayarak, kariyer fırsatları yaratarak, işlerini yapmaları için motive etmeli ve cesaretlendirmelidir(Drucker,2002;12).

Performans ölçümü ve verimlilik iyileşmesinin analizi özellikle yazılım geliştirme, bankacılık, mühendislik takımları, okul yönetimi ya da kamu yönetimi için oldukça zor olmaktadır. Bilgi çalışanları, geleneksel yöntemlerle performans değerlendirmesine karşı çıkmaktadırlar. İşlerin karmaşıklığı ve birçok faktörle ilişkili

olması, performans değerlemede geleneksel ölçüm metotlarının kullanılmasını sakıncalı kılmaktadır. Üstelik birçok bilgi işçisi kendini “sanatçı” ya da “beyin işçisi” olarak gördüğü için üretim işçisinden farklı olarak yeterince açık ve eşit ölçüm yöntemi kullanılamayacağını düşünmektedirler (Paradi vd., 2002;161).

Bilgi çalışanlarının verimliliğinin artırılması için yapılması gerekenler bilim insanları tarafından araştırılmaktadır. Drucker (2000;157), bilgi çalışanlarının verimliliğini altı temel faktörle açıklamaktadır:

- Bilgi çalışanının verimliliği açısından “Görev nedir?” sorusunu sorulmasını istemektedirler.
- Bilgi işçilerinin verimliliği, onların verimliliklerinin sorumluluğunu kendilerine vermemizi istemektedirler. Bilgi işçileri özerklik ister ve kendilerini yönetmek zorundadırlar.
- Bilgi çalışanının görevinin, işinin, sorumluluğunun bir parçası sürekli yenilik olmaktadır.
- Bilgi işi, bilgi çalışanları tarafından devamlı öğrenmeyi ve aynı derecede devamlı olarak öğretmeyi düstur edinmektedir.
- Bilgi çalışanının verimliliği, çıktı miktarı ve çıktının kalitesi ile de ilgili olmaktadır.
- Bilgi çalışanının verimliliği, bilgi işçilerine bir değer olarak bakılmasını, davranılmasını gerektirmektedir. Bilgi çalışanının örgüt yararına çalışmayı, farklı fırsatlara tercih etmesini gerektirmektedir.

Sulek ve Maruchek (1994:5), bilgi çalışanlarının verimliliğini artırmak için yapılması gerekenleri üç maddede özetlemektedir:

- Bilgi teknolojilerini kullanmak,
- Yönetim süreçlerini yeniden tasarlamak ve bu süreçleri işler hale getirmek,
- Çalışanları yetkilendirmek

Bilgi yönetiminde etkinlik sağlamak için konunun hem teknik hem de yönetsel boyutlarının incelenmesi gerekmektedir. Bilgi yönetiminin, yönetsel boyutunda başarı sağlanabilmesi içinde bilgi işçilerinin verimliliği ile insan kaynakları yönetiminin etkililiğinin sağlanması gerekmektedir (Özer, vd.,2004;254).

Örgütlerin rekabet üstü stratejilerinde, başkalarına göre bir farklılık yaratabilmeleri insan kaynaklarının farklılık ortaya koyabilme kapasitesine eşit olduğu değerlendirmesini yapmak mümkündür (İnce ve Gül,2006;228).

Kavrakoğlu, (2006;1) güçlü bir rekabet koşullunda örgüt yönetiminin görevdeşlik üzerine kurulu olması gerektiğini ifade etmekte ve “iş bölümü kavramının birlikte çalışmak yönünde değiştiğini belirterek, küresel rekabet faktörlerinin, sermaye, teknoloji, ürün kalitesi, marka ve insan olarak tanımlanırken, aynı zamanda insan kaynakları, biriminin insani yönettiğinden dolayı diğer maddeleri de yönettiği” ni belirtmektedir.

Bilgi işçilerinin verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanı içerisinde yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi verimliliği ve motivasyonu sağlamak için, insan kaynakları yönetim uygulamalarını etkin bir şekilde kullanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulayacağı kariyer planlama, eğitim ve geliştirme ile performans değerlendirme gibi uygulamalarla çalışanlarda bağlılık ve motivasyon yaratmaya çalışmaktadır.

Birinci bölümde bilgi ekonomisi, bilgi toplumu ve bilgi işçileri kavramları ilgili yazın ışında ele alınmıştır. Ayrıca bilgi işçilerinin özellikleri, eğitimi, motivasyonu ve verimliliği incelenmiştir. İkinci bölümde ise, bilgi ekonomisinde fark yaratan insan faktörünün etkililiği ve bağlılığında önemli rol oynayan insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ele alınmıştır. Bilgiyi öğrenen, geliştiren ve dağıtan insan faktörünün elde tutulması, verimliliği, eğitimi ve motivasyonu işletmeler için önemli bir sorun olmaktadır. İşletmelerde bu sorunların giderilmesinden insan kaynakları bölümü sorumlu olmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bütünlüğünü sağlamak için insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını tanımlamak gerekmektedir. İkinci bölümde İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmış ve İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık ilişkisine yönelik yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK**

#### **2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için bazı kaynaklara ihtiyaçları olmaktadır. Bu kaynaklar fiziki varlıkları; öz sermaye, makine, teçhizat olabileceği gibi, alacakları, borçları ve kârları gibi finansal varlıkları ile ürün ve hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan insan kaynağı da olabilmektedir. Bu kaynaklar içerisinde en çok önem verilmesi gereken kaynak, insan kaynağı olmaktadır. İnsan kaynağı işletmelere sağladığı rekabet avantajı nedeniyle fiziksel ve finansal kaynaklara göre daha önemli olmaktadır. Çünkü işletmenin fiziki ve finansal kaynakları taklit edilmekte, oysa bir işletmenin insan kaynağının yapısı, örgütün kültürü, deneyimi, bilgisi, beceri ve yeteneği taklit edilememektedir. Bu nedenle tüm örgüt ve yöneticiler için insan kaynakları yönetimi önemli olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi tarihsel süreç içerisinde farklı aşamalardan geçmiş farklı isimler almıştır. İnsan kaynakları daha önce insan gücü, personel sözcükleri ile anılmıştır. Personel yönetimi kavramının ortaya çıkması Sanayi Devrimi sonucunda olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetimi anlayışından bugünkü İKY anlayışına dönüşmesi ve gelişmesi çeşitli aşamalardan geçtikten sonra ve uzun bir zaman içerisinde gerçekleşmiştir. İlk başlarda personel yönetimi, sadece işgörenler hakkında kayıt tutma faaliyetleri olarak görülmüştür. Bu nedenle de işgörenler bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmiştir. Bugünkü modern anlayışta insan kaynağı bir maliyet unsuru değil, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Yüksel,2003;9).

Sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin başına çeken otomasyon ve mekanizasyon yatırımlarının artması, çalışanlarında bilgi-yoğun işlerde yoğunlaşmasına ve fiziksel gücü temel alan işlerin giderek zayıflamasına neden olmuştur. Böylece insan unsuru ekonomik ve toplumsal bir aktör olarak belirgin şekilde yerini almıştır. Sanayi sonrası dönemde ise insan, sanayi ve hizmet sektöründe en önemli gücü olarak ortaya çıkmıştır. (Fındıkçı,2001:9).Örgütsel rolü

değişen insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki değeri artmıştır.(DeNisi ve Griffin,2001:9). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içerisindeki gelişime bakıldığında, 1980'lerden önce "personel yönetimi", "personel yönetimi ve endüstri ilişkileri" gibi kavramlara geniş bir yer verildiği görülmektedir. Ancak personel yönetimi kavramı ile ilgili arayışların 1950'li yıllarda başladığı ifade edilmektedir (Baysal,1993;64).

İnsana yönelik olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısı ile ele alınmasında, tekil yaklaşımların ( endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği etkili olmuştur. İlk olarak 1950'ler de bu bakış açısına ihtiyaç duyulmuş fakat gerektiği kadar ciddi araştırmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yıllara kadar uzanmaktadır. Bu çalışmalar ise ilk olarak Amerika'da ve İngiltere'de yapılmıştır (Fındıkçı,2001;9).

1980'ler de ise personel yönetimi işlevsel olarak hâkimiyetini kaybetmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde gerçekleşen tüm farklılıklar, insan kaynakları yöneticilerin görevlerinin diğer hiyerarşik yöneticilerle ilişkilendirerek ortak bir sorumluluk alanı yaratmıştır (Sabuncuoğlu,2011: 10).

İşletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının yaygınlaşması, hükümetlerin işçi kesimiyle yakından ilgilenmeye başlamaları ve teknolojik ilerlemeler sonucunda özel sektör işletmelerinde personelle ilgili bölümler ortaya çıkmıştır. Bu zaman dilimi içerisinde, insan kaynakları bölüm yöneticileri, beden gücüyle çalışan mavi yakalılar ve yönetim arasında köprü görevi görmüştür ( Genç, 2006: 12).

Günümüzde ise, artan rekabet ve küreselleşme nedeniyle işletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan bir faktör olarak görmektedirler. Bu nedenle, insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde çalışması önem kazanmakta ve bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi (İKY) daha önemli bir hale gelmektedir (Özçelik,2006;1).

Artan rekabet ve küreselleşme eğilimleri doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, üretim, pazarlama ve finans gibi diğer işletme unsurlarıyla birlikte rekabet avantajı sağlamada işletmeler açısından önemli bir araç halini almıştır. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonları, nitelikli işgücünün sağlanması, işgücünün işletme hedeflerine ulaşmada etkin bir şekilde kullanılabilmesinde, başlı başına rekabet avantajı getirmesi açısından önem arz etmektedir (Erdil vd.,2004;102).

İlgili yazın incelendiğinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili farklı tanımların olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şöyle sıralanabilir;

- İnsan kaynakları yönetimi, örgüt hedeflerine ulaşmak için örgütün tümünde, entelektüel sermayenin etkin ve verimli şekilde kullanılmasına imkân veren sistemleri içeren süreçlerin tasarlanması olarak ifade edilmektedir (Mathis ve Jackson,2000;4).

- İnsan kaynakları yönetimi üst düzey yöneticiler veya operasyonel basamakta çalışan işgörenlerin, işe alınma, yerleştirme, yetiştirilme ve sürekli etkinliğinin sağlanması için yapılan faaliyetlerin bütünü olarak adlandırılmaktadır ( Sabuncuoğlu, 2000:4).

- İKY, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için insan unsurunun kullanılmasıdır (Bingöl, 2006;6).Örgüte kilit bir rol oynayan insanların bulunması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve bağlılıklarının kazanılması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır ( Bingöl, 1997:3).

- İnsan kaynakları yönetimi insana odaklı, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele almaktadır ve örgüt kültürüne uyumlu işgören politikalarını geliştirmektedir. Bu yönüyle örgütsel yapı içerisinde önemli bir işleve sahip olmaktadır. İnsan kaynakları örgüt içerisinde tüm işgörenler arasındaki ilişkilerin inceleyen ve bu ilişkilerin nasıl olması gerektiğinin belirlemeye çalışan, işgören yönetimini temel alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2003:14).

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ya da çevresel bir ortam içinde insan kaynaklarının bireye, örgüte ve çevreye faydası olacak biçimde, yasalar içerisinde, etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünü olarak ifade edilmektedir (Kaynak vd., 1998; 16).

- İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için gerekli en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Daft,1994,s.398).

İnsan kaynakları yönetimi en geniş anlamda;

*“İnsanların bir arada çalışması sonucunda ortaya çıkan kargaşayı önlemek, bütünlüğün ve uyumun sağlanması amacıyla ortaya çıkan yönetim gereksinimini ve*

*örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanmasını, süreç-sistem yaklaşımında işletmenin bütün çalışanlarını etkileyen ve kapsayan süreçlerin sistematik olarak planlanmasını, geliştirilmesini ve kontrolünü, en etnik ve ekonomik şekilde işletmelerin belirlemiş olduğu hedefleri doğrultusunda işgücünü geliştirmesi” insan kaynakları yönetimi olarak nitelendirilmektedir ( Özdevecioğlu vd.,2009;600).*

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların mutluluğunu sağlayarak ve geliştirerek, işletmenin uzun dönem hedefleri ile işgörenlerin hedefleri arasındaki farklılıkları azaltarak, işletmenin verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını amaçlayan yönetim sürecidir (Uğur,2003;28).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimini örgütün bugün ve yakın gelecekte gereksinim duyacağı insan kaynağını planlamak, işe almak, yerleştirmek ve yetiştirmek, kariyer planlaması, performans değerlemesi, eğitim, motivasyon gibi uygulamaları ile şirketin beklentilerini karşılamak ve çalışanın mutlu huzurlu çalışmasını sağlamaya yönelik destek faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Küresel ve çevresel faktörlerdeki son değişimler nedeniyle rekabet koşullarında da kalıcı değişimler yaşanmıştır. Bu değişiklikler işletmenlerin insan unsuruna önem vermesine neden olmuş, böylelikle insan kaynakları çalışmalarına yoğunluk verilmiştir. Bunun içinde önemli bir bütçe ayrılarak eldeki mevcut işgücünde gerekli ölçüde yararlanılmaya çalışılmıştır. İşletmeler açısından eğitilmiş işgücünü elde tutmak ve bağlılıklarını yaratarak rekabet avantajı sağlamak önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Demir ve Öztürk,2011;17).

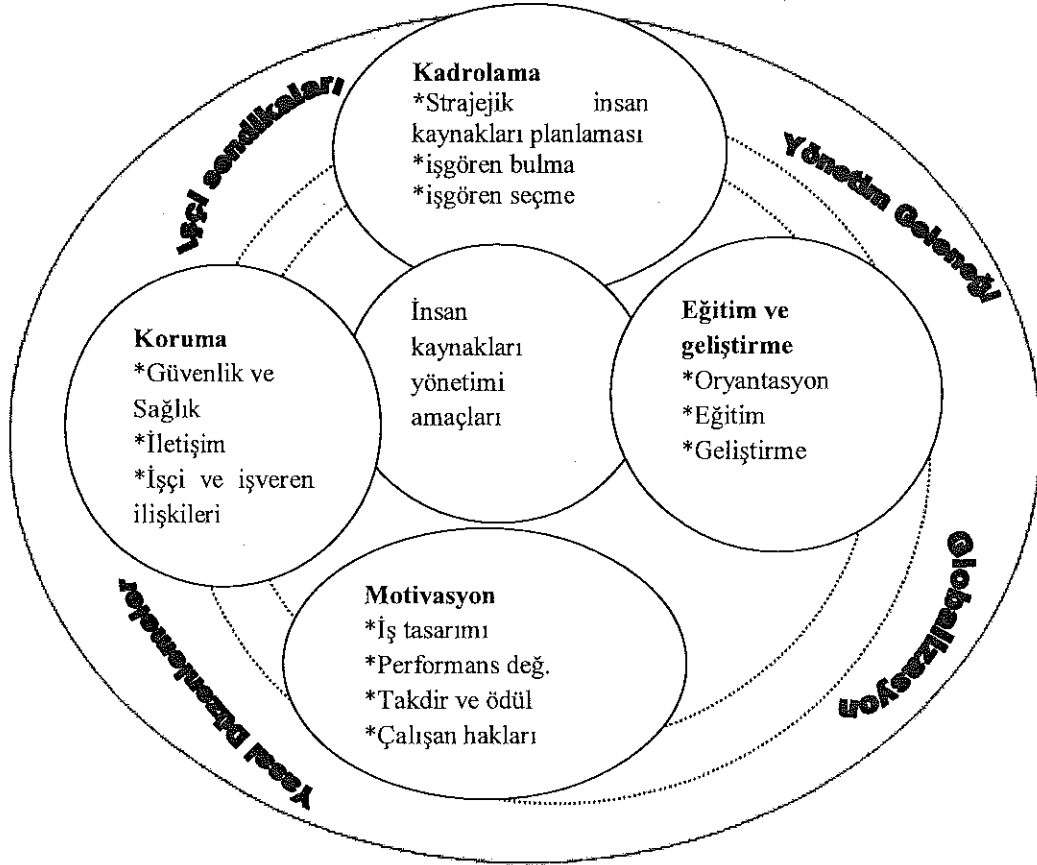
### **2.1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI, KAPSAMI VE ÖRGÜTLENMESİ**

İnsan kaynakları yönetimi, operasyonel basamaklarda çalışan personel ya da yöneticilerin bulunması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli olarak artırılması amacıyla bütün destekleyici faaliyetlerin yapılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tanımlamanın içerisinde yer alan dört temel unsurun



organizasyondaki yeri ve dış çevre ile ilişkileri bir şema ile incelenebilir (Wayne,1995:268).

**Şekil 2:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri



**Kaynak:** F.Wayne CASIICIO, Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw Hills, New York, 1995, s.268

Bu şekilden yola çıkarak işletmenin amaçlarını dış çevre ve iç çevre olarak iki şekilde ele almak mümkündür. İşletmenin iç çevresi ile ilgili amaçları işgörenlerini ilgilendiren koruma, eğitim ve geliştirme, kadrolama ve motivasyon olarak yer alırken, dış çevre ile ilgili amaçlar da globalizasyon, yasal düzenlemeler, yönetim geleneği ve işçi sendikalarından oluşmaktadır. Yani işletmeler, örgüt içerisinde eğitim geliştirme, performans değerlendirme, insan kaynakları planlaması gibi işlevleri yerine getirirken yasal düzenlemeler, işçi sendikaları gibi dış kaynaklı etkileri de göz önünde bulundurur. İşletmenin amacı örgütün hem iç çevre hem de dış çevre

ilişkilerini birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütürken örgütün kârlılık gibi ana amaçlarına ulaşmasına yardım etmektir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amacı insan gücünü etkin ve verimli bir şekilde sağlamaktır. Üretim ve pazarlama gibi işlemler yerine getirilirken bütün işlerin etkin ve verimli olması işgörenin niceliği ve niteliği ile ilişkili olmaktadır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan çalışanın işe alınması, çıkarılması gibi faaliyetler içeren insan kaynakları yönetimi, çalışanların problemlerinin çözümünde etkili yöntemleri de kapsayan tüm faktörler olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu,2011:5).

Örgütün geleceğe yönelik amaçlarını gerçekleştirecek yetenekli ve güdülenmiş nitelikli personeli bulmak, bu personelin iş tatminini artırılması yeteneklerini açığa çıkarılması ve bu işlemlerin mümkün olduğunca işgücü maliyetini sınırlandıracak şekilde yapılması insan kaynakları yönetimin görevleri arasında yer almaktadır. Örgütlerin verimlilik, kâr ve kalite gibi amaçlarına kolay bir şekilde ulaşabilmelerinde insan unsurunun geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmesi rol oynamaktadır (Akın ve Çolak,2012;86).

Organizasyon içinde kadroların oluşturulması ile işe başlayan insan kaynakları yönetimi, personel eğitimi, gelişimi, güdülenmesi, performansın artırılması ve sağlık, güvenlik gibi faaliyetlerle çalışmalarına devam eder. Fakat küreselleşme, yeni yönetim teknikleri, devletin yasal düzenlemeleri ve işçi sendikaları gibi dış çevrenin etkilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu,2011;17).

İnsan kaynakları yönetiminin bir işletmeye sağlayacağı faydalar ise şöyle özetlenmektedir (Viargues,1999;6-7):

- İnsan kaynağını bilinçli bir şekilde yönetmek örgüt açısından yatırım ve kârlılık getirisi yaratmaktadır
- İnsan kaynakları yönetimi, işletme açısından devamlı gelişme imkânı yaratmaktadır.
- Personelin iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda korunmasını sağlamaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, değişime açık, başarıya odaklı, kaygıdan uzak bir şekilde çalışılmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır.

İnsan kaynakları departmanı, işletmenin amaçları doğrultusunda, ihtiyaç duyulan işgücünün planlamasını yapmak, işe almak, yerleştirmek, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretleme gibi işlemleri gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları iki temel felsefe üzerine kurulmuştur. Bunlar; “İşletmenin hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinimlerinin karşılanması ve geliştirilmesini sağlamak” olarak ifade edilmektedir ( Palmer ve Winters,1993:25). Yani insan kaynakları yönetimi işletmenin kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri yürütürken diğer taraftanda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işletme amaçlarını gerçekleştirirken insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenmektedir. Bunlar; Fayda sağlama, motive etme ve koruma olarak sıralanmaktadır (Geylan, 1992:5-6):

- Fayda Sağlama: İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenlerin bulunması, işe alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi, işine son verilmesi gibi teknikleri içermektedir.
- Motive Etme: İş ve çalışan arasındaki sorunların ortadan kaldırılması, maddi ve manevi çıkarlar, dayanışma, görüşme ve yönetime katılma gibi örgütsel başarıya katkı sağlayacak çeşitli işlemleri kapsamaktadır.
- Koruma: İnsan kaynağının sosyal bir varlık olma durumunu gözönüne alarak, iş koşullarının iyileştirilmesi, iş güvenliği ve sağlığı, iş güvencesi gibi çeşitli uygulamaları kapsamaktadır.

İş yaşamının kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması gibi amaçları olan insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla bu amaçların gerçekleştirilmesi, insanın üretim unsurlarının önemli bir parçası olarak ihtiyaç ve beklentilerinin gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin maddi varlıklarını ne kadar sağlam olsa da insan kaynakları işletme amaçlarını gerçekleştirmede yeterli etkinliğe sahip değilse, başarıya ulaşma olasılığı düşük olmaktadır (Argon ve Altay, 2004:10).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesiyle örgütsel stratejiye katkı da bulunacak çalışanların bulunmasını ve çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Argon ve Altay,2004:30). İnsan kaynakları yönetiminin bir başka amacı da işgörene yönetsel ve teknik bilgiler vererek eğitilmesi ve geliştirilmesi ne katkı sağlamak, işgörenin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanlarda işletmeye bağlılık ve sadakat yaratıcı önemler almaktır (Eren, 2003:380).

Bingöl ise insan kaynaklarının amaçlarının dört unsuru olduğunu ifade etmektedir (Bingöl,2003:16). Bunlar; Toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlar şeklinde sıralanmaktadır.

- Toplumsal Amaç: İnsan kaynakları yönetimi toplumun ihtiyaç ve isteklerine karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek, toplumsal baskıların olumsuz etiklerini en aza indirmeye çalışmaktadır.
- Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlara katkıda bulunmak amacıyla var olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sağladığı işlevlerde bu ana amacını unutmadan örgüte yardımcı olmaktadır.
- İşlevsel Amaç: İnsan kaynakları yönetimi işletmenin ihtiyaçlarından az daha ya da daha fazla karmaşık yapıya sahip olduğu için kaynakların israf edilmesi sorunu ortaya çıkabilmektedir. İnsan kaynakları işletmenin ihtiyaçlarına en uygun düzeyde katkısını sürdürmeli, hizmet ettiği örgütün, hizmet düzeyine uygun katkı sağlamalıdır.
- Kişisel Amaç: İnsan kaynakları işgörenlerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmalıdır. İşgörenlerin örgütte devamlılıklarını sürdürmek, motive etmek amaçlanıyorsa, işgörenlerin kişisel hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olunmalıdır. Aksi durumda işgörenlerin motivasyonu ve iş tamininde azalma ve işten ayrılma durumları ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların işlerinde etkili, verimli ve mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak için performans değerlendirmeden, iş analizlerine, iş güvenliği ve işçi

sağlığını korumdan ücretlendirmeye, motivasyondan performans değerlendirmeye kadar birçok faaliyetin yapılması gerekmektedir ( Micolo,1993;22).

### **2.1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI VE FAALİYETLERİ**

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları teknolojik ve ekonomik değişimlerden, demografik faktörlerden, işgücü pazarı ve örgütsel yapılanma gibi stratejilerinden etkilenmektedir (Mathis ve Jackson,2000:4). Bu nedenle insan kaynakları; personel eğitimi, işgören istihdamı, işgörenlerin kariyer fırsatları ve gelişimleri konuları üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün faaliyet stratejileriyle çok yakın bir ilişki içerisinde olan bir fonksiyondur (Sanz-Valle vd.,1999:655)

Günümüzde işletmeler zorlu rekabet şartlarında ve küreselleşen dünya piyasalarında, işletme için en iyi ve en uygun elemanı uygun yerde çalıştırmak ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirme gibi üç önemli konuyu çözüme kavuşturduklarında başarılı olmaktadır (Özalp,1995:309).

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonları işletmenin amaçları doğrultusunda işgücünün etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, örgütsel yapı, kültürel yapı, hukuk, kişisel roller, işgücü yapısı gibi alanlarda yaşanan değişimlerle birlikte değişiklik göstermektedir. Ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişiklik gösteren uygulamaların sayısı artış göstermekte ve içeriği çeşitlendirmektedir (Gök, 2006:35).

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- İş Analizi ve İş Tasarımı
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İşgören Seçimi ve İşe Alma
- İşe Alıştırma (Oryantasyon)
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerleme

- Kariyer Geliştirme
- İş Değerleme ve Ücretleme
- Sosyal Yardımlar
- Endüstri İlişkileri
- Personel Sağlığı ve Güvenliği
- Bilgi Sistemleri
- Özlük İşleri
- Motivasyon Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda sayılan fonksiyonlarının kısa tanımlamaları aşağıda yer almaktadır.

**İş Analizi:** İş analizi, o iş için personelden beklenen tüm işlevlerin ayrıntılı olarak yapılması, işin gerektirdiği beceri ve deneyim, eğitim, işin yapılmasında gerekli olan tüm bilgilerin derlenip yazıya dökülmesi ve kayıt altına alınması sürecini kapsamaktadır (Can ve Kavuncubaşı,2005:51).

Başka bir ifadeyle her işin çevre ve koşullarının gözlem ve inceleme sonucu belirlenmesi ve elde edilen bilgilerin yazılı belgelere dönüştürülmesi işlemidir (Çetiner,1995:109).

**İş Tasarımı:** İşlerin yapısal özelliklerinde değişiklik yapılarak, işlerin kişiler için ayrıntılı ve tatmin edici yönde geliştirilmesine yönelik çalışmaları ifade etmektedir. Çalışanların verimlilik ve motivasyonuna katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Demir, 2005:133).

**İnsan Kaynakları Planlaması:** En kısa tanımla örgütün ileride ihtiyaç duyacağı işgücünün tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla yapılacak düzenlemeler sürecidir (Aksoy,2002:191).

**İşgören Seçimi ve İşe Alma:** Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu işgöreni, o iş için başvurular arasından seçme süreci olarak adlandırılmaktadır (Kaya ve Gözen, 2005:361).

İşletmenin amaçlarına başarıyla ulaşması, örgütün insan kaynaklarının yeterli sayıda ve nitelikte olmasıyla ilişkilendirilmektedir. İşletmelerin maddi kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması, insan faktörünün bilgi ve becerisine bağlı olmaktadır. Bu nedenle, işletmenin personel ihtiyacının karşılanması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında ayrı bir yere sahiptir (Yaylalı ve Şahbaz, 1996:331).

İKY uygulamaları yerine getirilirken işe alma ve seçme sırasında işgörenler arasındaki farklılıkların güvenilir bir biçimde ortaya çıkarılması ve dikkate alınması sonucu çalışanlarda işe duygusal bağlılık gelişmektedir (Schneider,1978:282).

**İşe Alistırma (Oryantasyon):** İşe yeni başlayan bir işgörene, işletmeyi tanıtmak, işi öğretmek, iş arkadaşlarını tanıtmak ve işletmeye uyum sağlamasına yönelik belirli programların uygulanmasıdır (Bingöl,2003:200).

**Personel Eğitimi ve Geliştirme:** Kişilerin ya da grupların işletmede üstlendikleri veya daha sonradan üstlenecekleri görevlerin etkili ve başarılı olabilmesi, onların mesleki bilgilerini genişletmeleri, rasyonel kararlar almaları, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarının olumlu yönde değişmesi için yapılan bilgi, beceri ve görgülerini arttıran işlemlerin bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2000:124).

**Performans Değerleme:** İşletmede birbirinden farklı görevlere sahip çalışanların eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, etkinliklerinin yani tüm yönlerinin ele alınmasıdır (Fındıkçı, 2001:297).

**Kariyer Planlama:** Bireyin yaptığı işi daha iyi bir şekilde yapması için gerekli olan yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği görevler için yeni yetenekler kazanması şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer planlaması, kişinin iş hayatına adım atması, atanması, transferi, terfi etmesi gibi kariyer tercihlerini ifade etmektedir (Sevinç,2010:70). Kariyer planlaması, bireysel ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların hayat planı içerisinde nasıl yerine getirebileceğini göstermektedir (Sabuncuoğlu,2005:169).

İş Değerlemesi ve Ücretleme: Ücret, çalışanların emeğinin karşılığı olmaktadır. İşletme açısından gider kalemi, işgörenler açısından ise gelir kaynağı olarak düşünülmektedir. İşletme yöneticileri maliyetleri azaltma amacıyla ücret düzeyini mümkün olan en düşük seviye de tutma, çalışanlar ise hayat standartların mümkün olan en yüksek düzeye ulaşabilmesi için ücret düzeyini yüksek tutma eğilimindedirler. Fakat işletme gerçekleri ve personel beklentilerinin dengede tutulması, gerçekçi bir iş değerlemesinin yapılması ile mümkün olmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002;92).

Doğru ücretleme çalışanın işyerinde sarf ettiği çabalarının ve sergilediği performansın karşılığıdır. Böylece çalışanlar, terfi, kariyer basamaklarında ilerleme, ücret ve iş güvencesi gibi mesleki amaçları ile uyum içerisinde kariyer imkânlarına sahip olmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretleme uygulamaları diğer uygulamalar ile karşılaştırıldığında daha fazla önem arz etmektedir (İpçioğlu ve Uysal,2009;135).

Sosyal Yardımlar: İşletmenin giyecek, çocuk, doğum, ölüm, evlenme vb. adlar altında yapmış olduğu yardımları ifade etmektedir (Arıcı,2004:59).

Endüstri ilişkileri: Günümüzde sosyal gruplar, çıkar ve haklarını korumak ve geliştirmek için örgütlenmekte ve belirledikleri hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. İşgören ve işletme ilişkilerinde sendikalar aracılık görevi üstlenmektedir. Endüstriyel ilişkilerde işgören sendikaları, işveren temsilcileri veya sendikaları ve devlet olmak üzere üçlü bir yapı bulunmaktadır. Endüstri ilişkileri, bu üç taraf arasında gerçekleşen iletişimin yasalara uygun şekilde yürütülmesini ve tarafların tatmin olacağı uzlaşma ortamının yaratılmasını sağlamaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002;92).

Bir işletmede insan kaynakları departmanı işgören- işveren ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayan bölüm olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel ya da toplu ilişkiler düzeyin de yürütebilmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002;92).



Personel Sağlığı ve Güvenliği: Çalışanların sağlık ve güvenliği, onların çevresel kirlilikler, yüksek gürültü seviyeleri, korumasız makine kullanımı, radyasyon gibi tehlikelerden korumaya yönelik çabalar personel sağlığı ve güvenliği konusu içerisinde yer almaktadır (Bingöl, 2006:529). İnsan kaynağını önemseyen işletmelerin, iřęrenlere güvenli bir ortam sağlaması gereklidir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gerekli şekilde yerine getirilmemesi sonucunda meslek hastalıkları ve işyeri kazalarında artış olacaktır. İş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının yerine getirilmesinde ve gerekli tedbirlerin alınmasında insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir (Karacan ve Erdoğan,2011;110).

Bilgi Sistemleri: İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi (İKYBS), işletmelerin endüstriyel sermayelerinin bilgilerini oluşturmak, depolamak, kullanmak, düzenlemek, incelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılmaktadır. İKYBS, insan kaynakları yazılımından oluşan salt bilgisayar sistemi olduğu fikrinin yanlış olduğu ileri sürülmektedir. İKYBS, yazılım araçlarına ilave olarak, politikalar, çalışanlar, datalar, formlar ve süreçleri kapsamaktadır(ğt,2003;69)

zlk işleri: Çalışanların işe giriş-çıkış, sicil tutma ve bürokratik işlemlerinin yasalara uygun bir şekilde insan kaynakları yönetimi tarafından gerçekleştirilmesidir.

Motivasyon Yönetimi: Teşvik edici ödüller ve alınan ücretler ile çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik faaliyetlerdir( Atay,2000).

Bütün işletmeler ve kurum, kuruluşlar iřęörenlerin balarını işletme amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yoğunlaşmasını istemektedirler. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanların işini sevmesi, istekli olması, başarıya ulaşmak için çaba harcaması gerekmektedir (zdemir ve Akpınar, 2002;91).

Araştırma konusu dâhilinde ele alınan insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, kariyer ve performans değerlendirme literatür açısından ayrı ayrı incelenmiştir.

### 2.1.3 EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Teknoloji ve ekonomideki hızlı değişim ve acımasız rekabet şartları örgütlerin varlıklarını koruma ve sürdürmesini zorlaştırmaktadır. Teknoloji ve ekonomideki değişiklikler, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerinin gelecekte yetersiz kalabileceğini göstermektedir. Bu değişimler örgütleride etkilemektedir. Örgütler bir yandan maddi kaynaklarını korurken öte yandan da örgütün sahip olduğu insan kaynağını en verimli ve en etkin şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle işletmeler, sahip oldukları insan kaynağını önemser, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çalışanların yetenek ve başarısını etkili ve verimli bir şekilde yönetmeye çalışırlar.

En kısa anlatımla eğitim, yaşamın başlamasıyla başlayan ve hayat boyu devam eden bilgi edinme süreci olarak adlandırılmaktadır. Eğitim, kişilerin belirli hedefleri doğrultusunda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışmaları ve bilgi becerilerini geliştirmeye yönelik yaptıkları tüm işlemlerini kapsamaktadır ( Bingöl,1990;148). Diğer bir ifadeyle eğitim, bilgilendirme yoluyla, tutum ve davranışları biçimlendirme aşamasıdır ( Uğur,2003;115).

Eğitim, kişilerin davranışlarında değişiklik yaratarak ekonomik, sosyal, akademik, kültürel ve bireysel açıdan gelişmelerine yardımcı olmaya çalışmayı ifade etmektedir (Güneş, 1996:2).

Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı sonucu isteyerek ve kasıtlı olarak değişiklik göstermesi süreci olarak da ifade edilmektedir (Fidan ve Erden, 1998:8). İşletmeler işgörenlerine uyguladıkları eğitim faaliyetleri sonucunda bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirirken aynı zamanda işletmeye karşı olumlu davranışlar sergilemelerine de yardımcı olmaktadır.

Üretim unsurları içerisinde yönetim açısından en zor ve karmaşık faktör entelektüel sermayedir. İşletmeler bu gerçeğin farkına varmakta, karlılık ve yüksek performansın insan unsuruna bağlı olarak gerçekleşeceğini kabullenmektedirler. Bir işletmede yüksek teknolojileri kullanmak, en güçlü ortaklıkları kurmak tek başına yeterli olamamaktadır. Yeni teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirecek ortaklıkları devam ettirecek, yetenekli, nitelikli, eğitilmiş ve iş tatmini yüksek çalışanların olmadığı durumlarda tüm yatırımlar ve çabalar boşa harcanmış

olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı,2004;21). Teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda yaşanan sürekli değişim ve gelişim, işletmelerin ve çalışanların bunlara uyumu için, yenilenmesi eğitilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle çalışanlara uygun eğitim programları ile çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırılmaması durumunda işletmeye, üretim de hata oranı, birim maliyetlerde artış vb. olarak geri dönecektir ( Özçelik,2002;123)

İnsan kaynaklarının artan değeri ve insanın işletmenin önemli bir değeri olarak görülmeye başlanmasıyla, bu değerli sermayeden etkin bir biçimde faydalanma anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu durumda ise en etkili araç eğitim faaliyetidir (Taşkın, 2005;36).

Eğitim, çalışanların performans ve verimliliğini arttırma açısından işletmeler için en önemli faaliyettir. Fakat bu niteliğine rağmen bazı işletmeler tarafından göz ardı edilebilmektedir. Değişim süreci olarak da tanımlayabileceğimiz eğitim, işletme amaçları doğrultusunda çalışanın davranışlarının istenilen doğrultuda değişmesini sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda, daha verimli olmaları için personele gerekli, beceri ve tutumlar eğitim aracılığı ile kazandırılmaya çalışılmaktadır (Green, 1988;22).

En az eğitim kadar önemli bir diğer kavram ise geliştirme kavramıdır. Eğitimin temel amacı, bir bireyin belirli bir işi yaparken ihtiyaç duyduğu becerilerin kazandırılmasıdır. Geliştirme ise, çalışanın yapmakta olduğu işi ve örgütü daha kapsamlı bir şekilde ele almayı içermektedir. Eğitim gibi kısa süreli olmayan geliştirme faaliyeti sürekli dir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini birbirinden ayrı düşünmemek gereklidir Eğitim bireyin var olan bilgilerine yenilerini eklemesini amaçlarken, geliştirme bireyin kapasitesinden daha fazla yararlanmayı amaçlamaktadır (Taşkın,2005;36).

Eğitim faaliyeti kısa süreli bir faaliyeti kapsamaktadır, geliştirme faaliyeti ise daha uzun süreli bir faaliyeti kapsamaktadır. İyi bir eğitim programı olmadan geliştirme mümkün olmamaktadır. Bu nedenle geliştirme faaliyetinden önce iyi bir eğitim programının hazırlanması önemli olmaktadır. Geliştirme programı gelecekte yapılacak işler için hazırlanmayı içermektedir. Eğitim yönetici konumunda olmayan çalışanları kapsar iken geliştirme yöneticileri de kapsamaktadır ( Turhan, 2012:5).

Eğitim ile çalışanlara yeni beceriler kazandırılmak amaçlanırken, geliştirme ile var olan yeteneklerinin ve potansiyellerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci,2012;192).

İnsan kaynakları yönetiminin verimli olmasında, İKY'nin yönetim temelli, iletişim, motivasyon, ücretler, liderlik, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini kullanabilmesi etkili olmaktadır. Yani bu süreçte personelin eğitilmesi, geliştirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü personeli geliştirme işlevleri örgütlerin verimliliğinde en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır (Taşkın,2005;33).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların yeni durumlara uyum sağlaması, sorun çözme becerisi, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneğinin geliştirilmesi, karar verme gibi çalışmaları içermektedir. İşletmelerde eğitim faaliyetleri, çalışanların, kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamakla birlikte örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkı sağlamaktadır (Aldemir vd.,2004;167).

İşletme açısından insan kaynağının bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi insan sermayesinden yararlanmada bir başlangıç sayılabilir. Çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanılmak için geliştirme faaliyetlerinin sürekli olması gerekmektedir. İşgören geliştirilmesi, iş başarılarının değerlendirilmesi, gerektiğinde danışmanlık yapılması ve eğitim programlarının hazırlanması ile mümkündür (Bumin,2003;46).

### **2.1.3.1 Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları**

İşletmeciliğin temeli kar elde etme anlayışına dayanmaktadır (Dolgun,2007;115). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütün temel amaçlarından olan karlılık ve verimliliğinin artırılması sağlanmaktadır. Bunun koşullarından birisi de yeni teknolojilerin kullanılmasıdır. Son teknolojileri kullanılması, üretilen ürünün ya da hizmetin niteliğini ve niceliğini arttırmaktadır. Ayrıca eğitim ve geliştirme ile iş kazaları azaltılarak, araç-gereç bakımını daha iyi gerçekleştirerek katkılar sağlanması mümkündür. O zaman, üretimi ve verimi yükseltmeye katkıda bulunmak amacıyla yapılan tüm bu eğitim yatırımlarının aslında karlılığın artırılmasına yönelik olduğu söylenebilir (Mercin,2005;14). Bu temel amacın yanında, eğitimin amaçları

ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olarak gruplandırılabilir (Dolgun,2007;115).

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin genel amaçlarını Duman şu şekilde sıralamaktadır (Duman, 2000:19):

- İşletmenin sahip olduğu kültürel mirasın ve bilgilerinin korunması ve yeni kuşaklara aktarılması
- Gereksinim duyulan nitelikli insan ihtiyacının karşılanması
- İnsanların zihinsel ihtiyaçlarına cevap vermek
- Bilinçli, etkin ve katılımcı bireyler yetiştirilmesine katkı sağlamak
- Bağımsız, özgür düşünebilme ve özerkliğe sahip bireylerin yetiştirilmesinde olanak yaratılması

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetleri sadece işletme amaçlarını gerçekleştirmeye değil aynı zamanda sosyal sorumluluk gereği olarak toplumsal yapıya katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamalarının amaçlarını ekonomik amaçlar ile bireysel ve toplumsal amaçlar olarak iki farklı açıdan incelenmesi mümkündür.

#### **2.1.3.1.1 Ekonomik Amaçlar**

“Üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşen eğitimin, ekonomik amacı sanayi devriminden itibaren işletmelerde mal ve hizmet üretilmesinde, en düşük maliyetle en yüksek verimi elde etmek, başka bir ifadeyle üretimde en uygun noktaya ulaşmak olarak belirtilebilir. Bu anlayışla işletmeler, yöneticilerine ve çalışanlarına belirli eğitimler vererek verimliliğe ve kaliteli üretime odaklanmaktadırlar (Sabuncuoğlu,1994;128).

Eğitimin ekonomik amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek ve Öge, 2007;234).

- Kalitenin arttırılmasını sağlamak,
- Maliyetlerin düşürülmesini sağlamak,
- Zamandan tasarruf etmek,
- İş kazalarını azaltmak,
- Makine ve teçhizatın rasyonel kullanımını sağlamak,

- Personel devamsızlıklarının azalması, personel devir hızının azalmasını sağlamak,
- Hata oranlarında düşme sağlamak olarak sıralanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme hızla değişen rekabet şartlarına hazırlıklı olabilmek hatta bir adım önde olmak için önem verilmesi gerekli insan kaynakları fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Gelişen teknolojiler sonucunda her ürüne ve bilgiye her yerde ve her zaman ulaşabilme durumunda işletmelerin hızlı öğrenen ve öğrendiğini paylaşan işgörenlere ihtiyacı olmaktadır. Ortaya çıkan her yeni bilgi sonucu çalışanların yeni durumlara uyum sağlamaları ve örgütlerini ileriye taşımaları zorlaşmaktadır. Bazı durumlarda işgörenlerin bilgiye kişisel çabalarıyla ulaşmaları mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları, devamlılık, verimlilik ve karlılık gibi amaçlarını sağlamak için çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri, yeni bilgi ve teknolojilere ulaşmaları, beceri ve yeteneklerini arttırmalarına yardımcı olması gerekmektedir.

#### **2.1.3.1.2 Toplumsal ve Bireysel Amaçlar**

Eğitim, sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet etmemekte, aynı zamanda işletme çalışanlarına dolaylı ve dolaysız olarak katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu,1994;32).

İşletme ve kurumun toplumsal sorumlulukları açısından eğitimin toplumsal amaçları önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme işlevi, yalnızca işgörenlerin teknik ve mesleki bilgilerini arttırma faaliyeti olmayıp, aynı zamanda genel kültür ve yeteneklerini arttırma, çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlama açısından da önemli olmaktadır (Mercin,2015;137). Eğitsel çabalar insana yatırım olarak görülmektedir. Bu nedenle bireysel ve sosyal amaçlar daha somut olarak şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2007;235):

- İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırarak bütünleşmelerini sağlamak,
- İşgörenleri motive etmek,
- İşgörenler arasında işbirliği ve dayanışmayı arttırmak,
- İşgörenlerin moral ve özgüvenlerini yükseltmek,

- İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırmak
- İşgörelere yükselme fırsatları sunmak, ücret düzeylerini yükseltmek,
- Örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmek,
- İşgörenlerin yaratıcılıklarını geliştirmek,
- İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmini yükseltmektir.

Örgütsel ve bireysel etkinlik açısından personelin eğitimi ve geliştirilmesi önemli olmaktadır. Eğitim programlarının işgörenlerin ve işletmelerin ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak şekilde planlanması gerekmektedir. Eğitim, bireyin tutum ve davranışlarını etkilediği ölçüde anlamlı olmaktadır. Çalışanların eğitilmesi yüklenilen ya da ileri de yüklenilecek görevlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve mesleki bilgilerin geliştirilmesi açısından önemli olmaktadır (Uzan,1999;3-4).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi işletmenin sosyal sorumluluğunun da bir gereği olmaktadır. İşletmenin bu faaliyetlere yapacağı yatırımlar sadece işletmeye karlılık, verimlilik gibi faydalarla sınırlanmamaktadır. İşletmenin içinde yer aldığı sektöre ve topluma da katkı sağlamaktadır. İşletmeler sadece örgütlerine karşı değil artık tüm topluma karşı sorumlu olmaktadır. Bu nedenle yapılacak yatırımlar sadece işletme temelli bir bakış açısıyla ele alınmamaktadır.

#### **2.1.4 KARIYER**

Kariyer insan kaynakları uygulamaları içerisinde en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Kariyer planlaması ve geliştirilmesi çalışanın yapmış olduğu emeğin maddi ve manevi karşılığı olmaktadır. Kariyer ilerlemesi sonucu kişinin durmuş olduğu konum gösterdiği çabanın karşılığını almış olduğu hissini, yani psikolojik tatmini sağlamaktadır. Yükselen konumu sonucu artan ücreti ise maddi tatmin sağlamaktadır. Bilgi işçileri açısından bakıldığında ise, bu işçilerin örgütten çok kariyerlerine göstermiş oldukları bağlılık dikkat çekmektedir. Bu nedenle bilgi işçileri açısından kariyer uygulamaları daha da önemli hale gelmektedir.

#### 2.1.4.1 Kariyer Planlama

Kariyer, örgütsel ve kişisel amaçlarla ilişkili olarak bireyin yaşamı boyunca edineceği ve kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ile bağlantılı bir süreci ifade etmektedir ( Orpen,1994;27).

Başka bir tanıma göre ise kariyer, bireyin çalışma yaşamında ilerlemesi, bunun sonucu olarak da daha fazla maddi kazanç elde etmesi, sorumluluk alması, statü ve saygınlık elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani yalnızca bir iş sahibi olmak şeklinde algılanmamakta, aynı zamanda bireyde başarıma duygusu yaratmaktadır ( Akat ve Budak, 1994:409-420).

İnsanın davranış motifleri ile hayatı boyunca süren işler dizisi kariyer olarak tanımlanmaktadır. Kariyer, seçilen bir iş kolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla statü, saygınlık ve güç elde etmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek ve daha fazla para kazanmaktır. Yani, kariyer, insanın iş hayatı süresince yer aldığı mevki ve yaptığı işleri, bulunduğu konumu ile ilgili davranış ve tutumları kapsayan bir süreç olarak adlandırılmaktadır (Aytaç,1997;20).

Kariyer yönetimi ise işgörenin kariyer planlamasının, örgütün kariyer geliştirme araçları kullanılarak desteklenmesidir (Özden,2001:28).

Başka bir ifadeyle ise kariyer yönetimi, işe alma, potansiyel değerlendirme, eğitim, danışmanlık gibi İKY faaliyetlerini kapsayan, bu faaliyetler aracılığıyla, kişilerin ilgi ve yeteneğini örgütsel fırsatlarla eşleştirilmesi ve arzu edilen diğer örgütsel çıktıların oluşabilmesi amacıyla tasarlanan faaliyetlerin tümü olarak adlandırılmaktadır ( Erdoğmuş, 2003: 15).

Kariyer yönetimi, işgücü ihtiyacını belirleyerek, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yönelik yönetim süreçlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçler; amaç ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Kariyer yönetimi, işgörenin kişisel kariyer planlarının işletme tarafından desteklenmesi ve işletme ile uyumlaştırılmasını kapsamaktadır (Kozak, 2001: 17).

Kariyer planlaması ise; bireyin seçmiş olduğu kariyer doğrultusunda, kariyer hedeflerini ve bu hedefleri gerçekleştirebilme amacıyla yapması gerekli olan planlamaları ifade etmektedir. Yani kariyer planlaması, kişisel kariyer hedefleri ve



bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçların belirlenmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Aytaç,2005:138).

Kariyer planlaması, bireysel ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların kariyer yaşam planları içerisinde nasıl karşılanabileceğini göstermektedir. Kişilerin daha etkili kararlar verebilmesi ve geleceğin güvence altına alınmasında kariyer planlarının gerçekçi ve esnek bir yapıda olması gerekmektedir ( Sabuncuoğlu,2005;169).

#### **2.1.4.2 Kariyer Gelişimi**

Kariyer geliştirme, çalışanın mesleki ilerlemesi olarak ifade edilmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2000:182). Başka bir ifadeyle kariyer geliştirme kişilerin çalışma yaşamı boyunca kariyer hedeflerine ulaşmalarında örgütün faaliyet ve programlar ile yapmış olduğu katkıyı anlatmaktadır (Glueck, 1985:145).

Kariyer gelişimi bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

##### **2.1.4.2.1 Bireysel Açıdan Kariyer Gelişimi**

Bireyin başarısında işinden tatmin olması, mutluluk duyması, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamın yaratılmasının etkisi bulunmaktadır (Aytaç,1997;25).

Bireyler amaçlarına ve hedeflerine ulaşamazsa, mutsuzluk, kırgınlık ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. İşletme çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini önemsemez ve bunları karşılamaya yönelik önlemleri yerine getirmezse, bireylerin çoğu işi terk edebileceği gibi ihtiyaçları karşılanmadığı için hayal kırıklığına uğrayacak, işletmeye karşı zararlı ve verimsiz bir işgören olacaktır (Cole,1987; 52).

Birey, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba harcarken diğer taraftan da örgütte yükselmeyi hedeflemektedir. Yükselme isteğinde maddi çıkarlar elde etme beklentisi bulunmaktadır. Ancak günümüzde maddi çıkar dışında bireyin kendisine saygısının bir gereği olarak kariyer sahibi olma isteği oldukça etkili bir güdülenme olmaktadır. Kariyer sahibi olma isteği Maslow'un piramidinin en üsteki iki kademeye ilişkilendirilerek açıklanabilir. Birey kendini gerçekleştirme ve benlik

gereksinimi içerisinde kariyer yapmak, sonrasında da bunu yükseltmeye çalışacaktır (Eryiğit, 2000:2).

#### **2.1.4.2.2 Örgüt Açısından Kariyer Gelişimi**

Örgütsel kariyer gelişimi kavramı; personelin kariyer etkinliğini arttırmak için örgüt tarafından oluşturulan politika ve uygulamaları içermektedir. Bu açıdan bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili beklentileri, kariyer fırsatları, kariyer yönetimi programının yorumlanması gibi nitelikleri kapsar ( Orpen,1994:35). Bununla birlikte yöneticiler mevcut olan, büyük oranda işgöreni içeren planlar ve gelecekte organizasyonun ihtiyaçlarını ve geliştirebileceği fırsatları gerçekçi bir bakış açısıyla verebilen planlar hakkında daha fazla bilgi edinmeyi arzulamaktadırlar( Fisher vd.,1990:118).

Başka bir ifadeyle örgütsel kariyer geliştirme, örgütün işgörenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olması, kariyer yolları oluşturmaları, gelişim fırsatları sunması olarak tanımlanabilir.

Örgütsel kariyer geliştirme yöntemleriyle çalışanların işe alırken ve sonraki zamanlarda, çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerçekleştirir. Mevcut durumdaki gereksinimler örgüt tarafından karşılandığı sürece geleceğe de insan yönetimi konusunda hazırlıklı olunacaktır. Bu nedenle işten çıkarma, nakil, işe alma, terfi gibi insan kaynakları yönetimini faaliyetlerini kariyer geliştirme plan ve çabaları ile desteklemek gerekmektedir (Eryiğit,2000: 15).

Çalışanların kariyer planlamalarının doğru bir şekilde yapılabilmesi için mevcut iş pozisyonları ile gelecekteki muhtemel iş pozisyonlarının bilinmesi önemli olmaktadır. İşgörenlerin ihtiyaçlarını belirlemek, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile eksiklikleri gidermek, terfi politikaları uygulamak işletmelerin sorumluluğundadır. Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki türlü olarak ele alınmaktadır. Bireysel açıdan kariyer planlama, çalışanların mesleki ihtiyaçları doğrultusunda işletmede oluşturulan kariyer yollarından oluşmaktadır (Palmer, 1995:89). Örgütsel açıdan kariyer planlama, kariyer basamaklarının planlanması, ileride ortaya çıkacak personel ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların kıyaslanması, kişisel potansiyelin ve eğitim ihtiyacının

değerlendirilmesi, kariyer sisteminin koordinasyonun denetimi, incelenmesi ve gözetimi faaliyetlerini kapsamaktadır (Öztürk ve Teber, 2006: 71). Kariyer planlamanın örgütsel ve bireysel açıdan başarıya ulaşması, örgüt ve bireyin amaçlarının bütünleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Aytaç, 1997:180).

Kariyer gelişiminin planlı bir şekilde yapılabilmesi için işletmeye düşen görevler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2005:174);

- İleride oluşacak insan ihtiyacının karşılanması için insan kaynaklarının planlanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların işletme içinden karşılanması gerekmektedir. Çalışanlar için kariyer yollarının tasarımı yapılması gerekmektedir.
- Çalışanların performans değerlemesinin yapılması gerekmektedir.
- Çalışanlar için kariyer hedefleri oluşturulması, bu hedefe ulaşma ve yetenek testlerinin uygulanması noktasında kariyer danışmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmesi gerekmektedir.

#### **2.1.4.3 Kariyer Yaşam Aşamaları**

Kariyer yaşam aşamaları literatürde dört bölüm olarak incelenmektedir;

**Kariyer Keşif Aşaması:** Bu aşamada kişiler, kendi yetenek, bilgi ve becerilerinin gözden geçirmekte ve nasıl bir görevin ilgilerini çektiğini bulmak için uğraşmaktadırlar. İlgi, değer ve görev tercihlerini belirleyerek, aile ve arkadaşlarından meslek, kariyer ve işleri ile ilgili görüş almaktadırlar. Kişiler, ilgilerine göre karar verdikleri görevler ile ilgili gerekli eğitim ve öğretimi almaktadırlar. Bireyler psikolojik ve kültürel değerleri göz önünde bulundurarak meslek seçimi yapmaktadırlar (Barutçugil, 2004:328; Schuler,1995: 125).

**Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı:** Bu aşama iş bulma, işe yerleşme ve yetenek geliştirme, öğrenme, akranları tarafından kabul edilme gibi süreçleri içermektedir. Emniyet ve güvenlikte kişi açısından önemli olmaktadır (Sevinç, 2010: 59).

Bu aşamada bireyin seçiminin doğruluğunu sorgulaması önemli olmaktadır. Kişiler, hedefleriyle elde ettiklerini kıyaslamaktadırlar. İşinde kendini kanıtlamaya başlayan bireyin ilgili güvenlik ihtiyacı yerini başarı, saygınlık, bağımsızlık gibi ihtiyaçlara bırakmaktadır. Bireyler, sorumluluk gerektiren, liderlik isteyen işlerle ilgilenmektedirler. Bu aşamada kariyer gelişimi hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Başka bir ifadeyle bu dönem bireyin kariyeri açısından en üretici olduğu dönem olarak kabul edilmektedir. (Aytaç, 1997: 65). Bu aşamada en önemli konu “gerçek şoku” olmaktadır. Bir kişinin işle ilgili beklentileri ile işin veya mesleğin gerçeklerinin arasındaki farklılık ve kişinin gerçeklerle yüzleştiği bu an “gerçek şoku” olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, ilk işe ve örgüte girdiklerinde genel olarak gerçekçi olmayan beklentiler içine girmektedirler Kişinin beklentileri ve yeni işi ile örgütün gerçekleri arasındaki fark gerçek şoku olarak adlandırılmaktadır. (Sevinç, 2010: 60).

Bu aşamadaki diğer bir sorunda “ kendini kanıtlamak” olarak ifade edilmektedir. Bireyler henüz verimliliğinin tepe noktasına ulaşmamışlar, hata yaparak ve hatalarından öğrenerek, sorumluluk alarak kendilerini kanıtlamaya çalışmaktadırlar. Bu aşama bireyin kendini kanıtlaması ile son bulmaktadır (Özden, 2001: 34).

Kariyer Ortası: Birey, yaşamın olgunluk dönem ile büyük ölçüde çakışan bu aşamada artık işinde iyice ustalaşmıştır. Yerini sağlamlaştırmış, hatta hiyerarşik olarak birkaç basamak yükseğe çıkmıştır. Bu noktada birey, bir yandan mevcut durumunu muhafaza etmeye çalışırken, diğer yandan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Artan rekabet koşulları ve hızla değişen teknoloji, kariyerin orta dönemini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. (Barutçugil, 2004: 328).

Kariyer Sonu: Kariyerin en uzun safhasıdır. Birey kariyer yaşamının sonuna gelmiştir. 50 ve 60 yaş arasında olan bu kişiler, iş yaşamında elde ettiği konumu muhafaza etmeye çaba sarf etmektedirler. Kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı önemli olmaktadır. Bu aşamada bireylerin kişiliğe yönelimi artarken, örgüte yönelimleri azalmıştır. Bireyler bu dönemde performanslarının, hareketliliklerinin

azaldığını ve muhtemelen var olan işlerinde kilitlenip kaldıklarının farkına varmaktadırlar. (Sevinç, 2010: 62).

Emeklilik: Emeklilik bir kişinin çalışma hayatının sonu olarak ifade edilmektedir (Sevinç, 2010: 62). Bu noktada kişiler, tercih ettiği yaşam ve kariyer tercihlerinden tatmin duyma ihtiyacındadırlar. Ancak tatmin, kariyer basamaklarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme gösterir. Bu nokta da iş tatmini azalmaya başlamaktadır. Kişiler, kariyerlerinin yaşlarından etkilendiğini düşünmektedirler. Yaş ilerlemesi sadece fiziksel ya da zihinsel kapasitelerinde azalma değil; aynı zamanda kişinin kendini gerçekleştirme, tanınma, iş yaşamında ilerleme gereksinimi hakkında psikolojik olarak hissettiği bir statü kaybı anlamına gelmektedir. (Aytaç, 1997: 71).

### **2.1.5 PERFORMANS DEĞERLEME**

Performans değerlendirme işgörenin, işten çıkarılması, terfi alması, ücret artışı gibi konularda etkili olan insan kaynakları uygulamalarından birisini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme ayrıca çalışanların eğitim ihtiyaçları ve eksikliklerini ortaya çıkarma açısından da önemli olmaktadır.

#### **2.1.5.1. Performans Değerleme Kavramı ve Amacı**

Performans, kişilerin yetenek ve özelliklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. (Erdoğan,1991: 154).

Performans, bireyin ya da grubun amacına yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi gerçekleştirebildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Bas ve Artar, 1990: 13).

Başka bir ifadeyle adil, şeffaf bir şekilde çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapıcı geri bildirimler sunan, çalışanların sisteme ilişkin memnuniyetlerini etkileyen faktörler performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Gülbüz ve Bekmezci,2012:192).

Performans değerleme, iřęörenlerin yeteneklerinin işin niteliği ve gereklerine uyumunu araştıran veya işteki performans düzeylerini belirlemeye yönelik objektif analiz ve sentezlerin tümünü kapsamaktadır (Bilgin,2002:7).

Performans değerleme, elde ettiği bilgiler, yönetsel kararlar (Ücret artışları, eğitim, ikramiyeler, disiplin, terfi vb.) ve iřęörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde tanımlanan standartlara ne kadar ulaşıldığını göstermektedir (Özdemir ve Akpınar,2002:92).

İřęörenlerin yaşam kalitesinin artması ile örgüte sağladıkları fayda paralel olmaktadır. Entelektüel sermayenin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini belirleyen önemli etkenlerden birisi olmaktadır. (Knouse,1988:183).

Performans, örgütsel davranış bakımından çalışanın örgütsel amaçları yerine getirmek için işi ile ilgili yaptığı işlemlerin ve eylemlerin sonucudur. Bu mal, hizmet ve düşünce de olabilmektedir (Basaran,1991: 179).

Örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde örgütsel performansın arttırılması önemli rol oynamaktadır. Kurumsal performansın yükseltilmesinde iřęörenlerin performanslarının yükselmesi önemli olmaktadır. Kişisel performansın süreç içerisinde sistemli bir şekilde ele alınması örgütün toplam performansının arttırılmasına katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin son dönemlerde performans yönetim sistemi oluşturmaya yönelik çabalarında artış olmaktadır (Erdoğmuş ve şeneldir, 2009: 130).

Başka bir ifade ile adil, şeffaf, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapıcı geri bildirimler sunan, çalışanların sisteme ilişkin memnuniyetlerini etkileyen faktörler performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012;192).

Nitelikli ve özgün entelektüel sermayenin varlığı performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Entelektüel sermayenin işletmelerde, işin özelliklerine uygun şekilde planlanarak istihdam edilmesi sonucunda, çalışanların katkılarının arttırılması, gereksiz maliyet unsurlarından kaçınılması, bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) azaltılmasına olanak sağlamaktadır. Yalnızca entelektüel sermayeden oluşturulan katma değerin artması veya aynı özelliklere sahip işgücünün düşük maliyetlerle istihdam edilmesi işletme açısından rekabet avantajı

sağlamaktadır. Performans yönetiminin amacı, örgütlerin etkinliklerini, becerilerini, katkılarını sürekli olarak iyileştirmelerinde, kişilerin ve grupların görev aldıkları kültürel bir yapıyı oluşturmaktır. Bu kültür, kalite, verim ve insan ilişkilerini içermektedir (Canman,2000:135).

Bir başka konuda çalışanların işe alınmasında ve eğitilmesinde özen gösterilmesine rağmen, tüm çalışanlardan aynı performansı göstermelerinin beklemesinin yanlış olacağıdır. Bireysel özellikleri ve yetenekler, işe gösterilen ilgi ve uyum gibi özellikler her zaman farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenler arasındaki farklılıkları, izlemek, ölçmek ve objektif bir şekilde değerlendirmek durumundadır (Sabuncuoğlu,2000:159).

Ayrıca işgörenler, performansların karşılığı maddi ve manevi olarak almak istemektedirler. Performansını öteki çalışanlarla karşılaştıran kişinin, kendisi kadar çalışmayan biriyle aynı şekilde değerlendirildiğini görmesi durumunda çalışma isteği azalacak ve motivasyonu düşecektir. Performans değerlendirme sonucunda işgören eksiklikleri fark ederek bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirebilecektir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme, işgörenin, motivasyon ve örgütsel güvenini arttıran, işe yönelten, özendirici bir araç olarak tanımlanmaktadır ( Barutçugil, 2004: 427).

İşletmenin sahibi veya yöneticisi, hedeflere ulaşmak için çalışanların katkıları hakkında bilgi almak ve örgütünü geliştirmek için gerekli olan kararları almak durumunda kalmaktadır. Bu kararlar çalışanlar hakkında değerlendirme yapıldıktan sonra ortaya çıkacaktır. Böylece insan kaynağının ödüllendirilmesi, cezalandırılması, geliştirilmesi gibi yönlendirici, düzeltici ve iyileştirici kararlar almaları mümkün olacaktır (Canman, 1993: 4).

Barutçugil (2002:182) performans değerlendirmesinin amaçları şu şekilde sıralamaktadır:

- Performans değerlendirmesinin amacı işgörenler ve işleri hakkında güvenilir bilgi elde etmektir.
- Performans değerlendirme iyileştirmek için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmaktır.
- Performans değerlendirmesinin amacı personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmaktır.

- Performans değerlendirmesinin amacı beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak ve endişeleri azaltmaktır.
- Performans değerlendirmesinin amacı performansı geliştirmek ve pekiştirmektir.
- Performans değerlendirmesinin amacı ücretlendirme ve ödöl standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamaktır.
- Performans değerlendirmesinin amacı kötü performansı açığa çıkarmaktır. Böylece nedenleri ve çözüm yollarıyla düşük performansı incelemek mümkün olmaktadır.
- Performans değerlendirmesinin amacı çalışanın işe odaklanmasını sağlamaktır
- Performans değerlendirmesinin amacı yetersiz çalışanın eğitim ihtiyacını belirlemek ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağını araştırmaktır.
- Performans değerlendirmesinin amacı yönetim becerilerini geliştirmektir.
- Performans değerlendirmesinin amacı grup çalışmasını arttırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemektir.
- Performans değerlendirmesinin amacı yönetici ve çalışan arasında iletişimi sağlamak ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmaktır.
- Performans değerlendirmesinin amacı çalışanların ilgilendiği konuları belirlemek ve örgüt amaçları ile işgören ilgisi arasında ahengi sağlamaktır.

#### **2.1.5.2 Performans Değerleme Yöntemleri**

Performans değerlendirmeyeyle ilgili yöntemler; yönetimin amacına, örgütün yapısına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik gelişmelere, terfi planlarına göre değişim göstermektedir. Ayrıca değerlendirmede hangi yöntemin kullanılacağı, ne zaman ve hangi amaçla kullanılacağı kadar önem taşımaktadır. Çünkü değerlendirmenin yapılış biçimini bilmek, daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Yücel, 1999: 112).

Performans değerleme yöntemlerini iki farklı yaklaşım altında incelemek mümkündür. Bunlar kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ve diğer performans değerleme yaklaşımları başlıkları altında incelenmektedir.



#### 2.1.5.2.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımı

**Alternatif Sıralama Yöntemi:** Değerlendirilecek kişilerin isminin bir kâğıdın sol tarafına rastgele yazıldığı bu yöntemde, en fazla değerli olduğu düşünülen çalışanın ismi işaretlenerek, o isim kâğıdın sağ başına yazılmaktadır. Aynı değerlendirici, en az değere sahip olduğunu düşündüğü çalışanın adını da işaretleyerek bu ismide kâğıdın sağ en altına yazmaktadır. Daha sonra sol tarafta kalan isimleri de aynı şekilde sıralar ve değerlendiricinin görüşüne göre yeni bir liste oluşuncaya kadar işlem devam etmektedir ( Canman, 2000: 178).

**Adam Adama Kıyaslama Yöntemi:** Kesin bir kıyaslama ortaya çıkaran adam adama yönteminde iş işgörenin diğerine göre üstünlüğünün, özeninin, işbirliği veya hızı gibi niteliklerini belirtmesi açısından önemli olmaktadır. (Bingöl,1996: 228). En az zaman alan, uygulanması en kolay ve en ucuz olan bu yöntemde çalışanlar ikişer ikişer eşleştirilmekte ve her kişi gruptaki tüm arkadaşlarıyla karşılaştırılmaktadır (Sabuncuoğlu,2000: 172).

**Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Zorunlu dağılım yönteminde çalışanlar arasındaki performans, başarı ve davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından ziyade, genel ifadelerin gruplandırılması yapılmaktadır. Çok sayıda personele sahip işletmelerde her bir çalışana ait performans yerine, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik olarak gösterilmektedir. Böylece yüzdelik dilimindeki ağırlıklar incelenerek işletmeye ait genel performans değerlendirilmesi görülmektedir ( Gürüz ve Yaylacı, 2007: 228-229).

#### 2.1.5.2.2 Diğer Performans Değerleme Yöntemleri

**360 Derece Performans Değerlendirme:** Yöneticilerin yanında çalışanlarında karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu, toplam kalite yöntemi (TKY) yaklaşımlarının hâkim olduğu işletmelerde, yalnızca üstün altı değerlendirdiği klasik değerlendirme yöntemleri işlevini kaybetmiştir. Bu yöntemde çalışanlar iş yaptıkları çevre ile birlikte adil bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu yöntem 1990'lı

yıllardan itibaren özellikle ABD ve Batı Avrupa’ da büyük şirketler tarafından kullanılan bir yöntemdir ( Barutçugil,2002: 203).

Bu yöntemde, çalışanların performansları arkadaşları, yöneticileri, astları iç ve dış müşterilerinden alınan bilgiler ışığında değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2007:186). Bu sistemin doğru uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir (Redford, 2007:12).

360 derece performans değerlendirme etkili bir geri bildirim sağlamalı, kişilerden çok davranışa odaklanmalı, çalışanın ihtiyaçlarına da geri bildirimde yer verilmeli (Kaynak ve Bülbül,2008:271) ve kimliklerin gizlenmesine özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir (Doltan, 2005:28).

Bu sistem yönetime eğitim eksikliklerini göstermesi açısından da önemli olmaktadır (Miltanyi, 1998:45). Bu sistem ayrıca bugünkü koşullar ile gelecekteki performansın tahminine de imkân vermektedir (Gümüştekin vd.,2010:3).

**Değerlendirme Merkezi Yöntemi:** Çalışanın daha önceki çalışmaları ile gelecekteki performansını tahmin etmeye yönelik bir yöntem olması açısından son yıllarda geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Canman,1993: 31). Örgütün çeşitli birimlerinde görevli personeller, bir birine benzer özelliklere sahip kişilerin aynı grupta olacağı şekilde ayrılır. Aynı özelliklere sahip olan bu gruplara, gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri örnek olaylar verilir ve çözümler bulmaları istenir. Böylece gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlarda gösterecekleri performanslar tahmin edilebilmektedir.

**Öz değerlendirme Yöntemi:** Bu yöntemde çalışanın kendi performansını değerlendirmesi mümkün olmaktadır. Çalışanın kendi performansını değerlendirme şansına sahip olması durumunda dürüst, açık sözlü, yöneticilerin göremediği eksikliklerini ortaya çıkarmaya eğilimli oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini olduğundan büyük görmemeyi öğrenmektedirler. Burada önemli olan nokta çalışanların değerlendirme sonrasında davranışlarının değişikliği ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimin sağlanmasıdır (Palmer ve Winters, 1993: 52-53).

**Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi:** Bütün takımı bir arada değerlendirmek oldukça zor olmaktadır. Takım başarısının, sadece takımın başarısına bağlı olmadığı, çok çeşitli faktörlerin başarıyı olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceği düşünüldüğünde, takımın ve ayrı ayrı bireylerin performansının değerlendirilmesi önemli olmaktadır. Değerlendirme bireylerin iş performansının hem işle ilgili hem de davranışla ilgili faktörlerini göz önünde bulundurmaktadır. Bu sınırlar içinde işbirliği, başarıma isteği, iletişim gibi faktörler araştırılmaktadır (Erdil, 1998: 1).

Son yıllarda yaşanan değişimler sonucunda işletmeler entelektüel sermayelerine daha fazla önem vermeye ve işgücünden maksimum ölçüde yararlanmayı amaçlamaktadırlar. Bu işgücünden maksimum ölçüde yararlanmak için eğitilmiş işgücünü elde tutmak ve bağlılık yaratmak rekabet avantajı bakımından önemli olmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011; 18).

İnsan kaynakları uygulamaları olan eğitim ve geliştirme, kariyer ve performans değerlendirmenin duygusal bağlılıkla ilişkisini araştırmadan önce, duygusal bağlılık kavramının literatür açısından incelenmesi konun bütünlüğü için gereklidir.

## 2.2 DUYGUSAL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları içinde literatürde, yaygın olarak kabul göreni Meyer ve Allen'in yapmış olduğu sınıflandırmadır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olarak üç boyutta incelemiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından birisi olması nedeniyle duygusal bağlılık kavramını tanımlamadan önce örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşmeleri, örgüt amaç ve değerleri doğrultusunda çaba harcamaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:21).

Örgütsel bağlılık konusunda son yıllarda çok fazla araştırma yapılmıştır. Bunun nedeni, bu kavramın devamsızlık, işgücü devri, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel açıdan önemli faktörleri etkilemesi olduğu belirtilmektedir (Gürbüz, 2006:158). İlk defa Becker'ın incelemiş olduğu bu kavrama

“bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerekmektedir (Becker,1960:32).

En kısa tanımıyla bağlılık, kişiyi belirli bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Koç, 2009:201).

Bağlılık bir gruba katılma ve gönüllü olarak görev alma, sorumluluk hissetme gibi olguların ortaya çıkmasında kendini gösteren, örgütsel yaşamda performans artışı, iş tatmini, çalışanlar arası işbirliği ve verimli takım çalışmaları, işgücü devir hızının azalması gibi olgularla ilişkili bir süreçtir (Uyguç ve Çımrın,2004:91,Koç,2009:201).

Örgütsel yazın incelendiğinde bağlılığın tanımıyla ilgili bir mutabakatın olmadığı görülmektedir. Bağlılığı; işgörenin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, amaçlarını özümsemesi ve kişinin örgütte kalma isteği olarak tanımlamak mümkündür. Yapılan bu tanımlama bireyin örgütle psikolojik ilişkisini içeren görüşler bulundurmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık hakkında çalışmalar yapan araştırmacılar bağlılığın çeşitli boyutlarından oluştuğunu ifade etmişlerdir (Gürbüz, 2006:58).

Örgütsel bağlılık hakkında çalışma yapan araştırmacılar bağlılığı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir; Etzioni bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir (Zangora, 2001:15). Kanter bağlılığı devam bağlılığı, bağdaşım (cohesion) ve kontrol olarak (Kanter, 1968:500), Mowday vd. uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak (O'Reilly ve Chatman, 1986:492), Allen ve Meyer duygusal, devamlılık ve normatif (Allen ve Meyer,1990:2) olarak sınıflara ayırmaktadır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan birkaç sınıflandırmayı bir tablo içerisinde göstermek mümkündür. Tablo 2’de bu sınıflandırmalara yer verilmiştir. Yapılan sınıflandırmalar dikkate alındığında örgütsel bağlılığının benimseme, bağlanma, istek ve çaba göstermekle yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

| Bağlılık Yaklaşımları                                                                                           | Özellikleri                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O'Reilly ve Chatman (1986)<br>-Uyum<br>-Özdeşleşme<br>-İçselleştirme                                            | - “Belirli dışsal ödülleri elde etme amacıyla duyulan bağlılık”<br>- “Örgütün bir parçası olma isteğine dayanan bağlılık”<br>- “Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan bağlılık”         |
| Kanter (1968)<br>-Devam Bağlılığı<br>-Kenetlenme Bağlılığı<br>-Kontrol Bağlılığı                                | - “Kişinin ayrılmanın maliyetini kalmanın maliyetinden fazla olmasına ilişkin düşüncesi”<br>- “Bir kişinin bir gruba ve bu gruptaki kişilere bağlılığı”<br>- “Kişinin örgüt normlarına bağlılığı” |
| Etzioni (1975)<br>-Negatif (Yabancılaştırıcı) Bağlılık<br>-Nötr (Hesapçı) Bağlılık<br>-Pozitif (Moral) Bağlılık | - “Ahlaki açıdan yaklaşma”<br>- “Çıkara dayalı yaklaşma”<br>- “Yabancılaştırıcı yaklaşma”                                                                                                         |
| Allen ve Meyer (1990)<br>- Duygusal Bağlılık<br>-Normatif Bağlılık<br>-Devamlılık Bağlılığı                     | - “Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve duygusal olarak bağlanması”<br>- “Örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurması”<br>- “Örgütte kalma ile ilgili yükümlülük”                         |

**Kaynak:** Gül, Hasan (2002:42-43). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesi Değerlendirmesi adlı makaleden yararlanarak hazırlanmıştır. Ege Akademik Bakış, C:2,s.42-43.

Örgütsel bağlılık işgörenin, çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel kazanımlar için çaba göstermesi, örgütte çalışmaya istekli olması şeklinde açıklanmaktadır (Çöl, 2004:4).

Örgütsel bağlılık “bireysel ve alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi” şeklinde tanımlanmaktadır (Kundi ve Saleh, 1993:154).

Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık işgörenin örgütü ile kimlik birliğinin derecesi ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olması şeklinde nitelendirilmektedir (Newstrom ve Davis, 2000:211).

Özdevecioğlu (2003;114) örgütsel bağlılığı “işletmenin (örgütün) hedef ve değerlerini benimsemek, işletmenin bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek” olarak tanımlarken Meyer ve Allen( 1997:3) örgütsel açıdan bağlı çalışanı “ ne olursa olsun işletmede kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir iş gününü ya da daha fazlasını verimli kullanan, işletme amaç ve vizyonunu paylaşılarak işletmenin yatırım ve değerini koruyan” kişiler olarak nitelendirmektedir.

Örgütsel bağlılık yaygın olarak işgörenlerin örgütün amaçlarını kabul etmesi ve inanç göstermesi, örgütte üyeliğini devam ettirme isteği ve örgüt yararına çaba harcaması olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:297).

Bu tanımlardan yararlanılarak örgütsel bağlılığı üç madde de şöyle toparlamak mümkündür (Mowday vd., 1982:27):

- Örgütsel hedef ve değerleri benimsemek ve bağlanmak
- Örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için çaba göstermek
- Örgütün parçası olarak kalmaya istekli olmak

Örgütsel bağlılık bir tutum olarak çoğunlukla örgüte karşı duygusal ve hissi bağ olarak ele alınmıştır. Örgüte karşı güçlü bağlılığa sahip bireylerin örgüte bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün parçası olmaktan memnun oldukları kabul edilmiştir. Mowday vd. örgütsel bağlılığı “ bireyin örgütün amaçları ve değerlerini kabullenmesi, örgüt içi çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ve kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve örgütte kalmasının nispi gücü” şeklinde tanımlamaktadırlar (Mowday, 1979:224).

Örgütsel bağlılık çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık işgörenlerin işten ayrılma niyetini ve verimliliklerini etkileyebilmektedir. Kişilerin, örgütle özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılığın, yani çalışanın örgütsel olarak bağlı olup olmadığının ölçütü genel olarak 3 maddeden oluşmaktadır (Tutar,2007:104).

Reichers bu ölçütleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanın örgütün bir parçası olmak için “güçlü istek” hissetmesi
- Çalışanın örgüt “yararı için gönüllü çaba” harcaması

- Çalışanın “örgütün değerini, amaç ve hedeflerini benimsemesi” (Reichers, 1985:465).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı hissettiği güçlü bağı ifade etmektedir. Yani örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütlerine sadakatleri ve örgütün başarısına yönelik duyguları olarak nitelendirilmektedir (Bayram, 2005:125). Bu kavram özünde çalışanların örgüt ve örgütsel hedefleri benimsemesi ve bu hedeflerle örgüte bağlanmasını görüşünü ifade etmektedir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık çalışanların örgüt amaçlarına güçlü inancı ve kabulü sonucunda çaba harcaması ve örgütte üyeliğini sürdürmeye istekli olması şeklinde üç unsuru kapsamaktadır (Lyons vd., 2006:609).

Bireyler işe girdiklerinde işle ilgili beklentilerine karşılık bulamazlarsa işlerinden ayrılmayı düşüneceklerdir. Bu durum bireyin örgüt tarafından sosyalleştirilememesinden ya da örgütsel bağlılığın sağlanamamasından kaynaklanmaktadır (O'Reilly ve Caldwell, 1981:597).

Örgütsel bağlılığın, işgörenlerin performansları ve işyerinden ayrılma eğilimleri ile ilişkili araştırmalar, son zamanlarda önemli hale gelmiştir (Wasti, 2000:201). Örgütsel bağlılık bireysel ve örgütsel sonuçları açısından da önemli bir konuyu oluşturmakta ve örgütsel yaşam içerisinde yer almaktadır (Zeffane, 1994:978).

Örgütün ekonomik ve sosyal performansa odaklanması ve çalışanların şikâyetleri yerine bağlılık yaratması başarılı olabilmesi için gerekli olmaktadır (Zeffane, 1944:978).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik açıdan örgütlerine yakın hissetme durumu olarak işgören devir hızı, örgüt amaç ve hedeflerinin benimsenmesi, örgüt başarısı için fazladan çaba sarf etme gibi sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu açıdan işgörenlerin örgütsel başarıya ulaşmasında “çalışanların örgüte bağlılığı” önemli unsurlarda birini oluşturmaktadır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:57).

Çalışanlar örgütlerine yapmış oldukları katkıları ve bu katkılar sonucunda elde ettikleri kazanımları, kendileri ile aynı konumda bulunan kişiler ile karşılaştırmaktadırlar (Altıntaş, 2006:21). Bu karşılaştırmada örgütün işgörene karşı tutum ve davranışları önemli olmaktadır. Çünkü rekabetin yoğun olduğu iş hayatında

örgütlerin en önemli unsurlarından biri insan faktörüdür. Örgütlerin başarısı sadece nitelikli işgörenleri örgüte kazandırmak ve bunların örgütte tutulmasını sağlamaya bağlı olmamaktadır. Ayrıca bu çalışanların örgüt yararına fazladan çaba harcaması ve örgüte bağlılık hissetmeleri gerekmektedir (Çırpan, 2001:3).

Örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeyen ve güçlü bir inanç hissetmeyen işgörenin örgüt yararına çalışması ve bağlılık göstermesi mümkün olmayacaktır (İnce ve Gül, 2005:9). Örgütlerin, çalışanların örgütsel yaratıcılığını geliştirebilmesi için, onların zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak örgüte ve işlerine yoğunlaşmalarını sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla öncelikle örgütün, işgörenlerin “gönül gücünü” kazanması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2006:229).

Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer tarafından duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4). Bu gruplandırma şekli bağlılık konusunda araştırma yapanlar tarafından en çok kullanılan sınıflandırma olmaktadır.

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından biri olan devam bağlılığı, kişilerin örgütten ayrılmalari durumunda karşılaşılabilecekleri maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Çalışanların örgütte kalmaları ve bağlılık hissetmelerinde örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları etkili olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu nedenle devam bağlılığı çalışanın, çalıştığı zaman içerisinde emek, çaba ve zaman harcaması sonucu kazanmış olduğu statü, para gibi kazançlarını örgütten ayrılmakla kaybedeceğini düşünerek oluşturduğu bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya devam etmelerinde sorumluluk duygularıyla hareket etmeleri etkili olmaktadır. Çalışanlar normatif bağlılık duygusu içerisinde örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67). Çalışanlar örgütte bireysel çıkarları için kalmamakta, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için belli bir davranış sergilemektedirler (Balay, 2000:22).

Duygusal bağlılık ise, bireyin örgüte hissi olarak bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini, tercih ve istekleri nedeniyle bireyin örgütte kalması olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2002:22). Duygusal bağlılık duyan işgören örgütte kalmaya istediği için, devam bağlılığı duyan işgören örgüte ihtiyaç duyduğu için ve



normatif bağıllık hisseden işgören örgüte karşı zorunluluk hissettiği için örgütsel bağıllık geliştirmektedirler. Bu üç bağıllık örgütsel bağıllığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmaktadır (Meyer vd., 1993:539).

Örgütsel bağıllık unsurlarından biri olan duygusal bağıllık en kuvvetli bağıllık türü olmaktadır. Duygusal bağıllık, örgüt için çaba sarf etme, örgüt amaç ve hedeflerini benimsemek ve içinde bulunulan örgütte kariyerini devam ettirmeye istekli olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:296).

Duygusal bağıllık işgörenlerin çalıştıkları örgüte ilişkin amaç ve değerleri benimsemesi, kendisinden beklenen çabayı göstermeye istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2014:609).

Başka bir tanıma göre ise duygusal bağıllık, örgütün amaçlarına ve kurallarına karşı duyulan saygı, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması, yöneticilere sevgi ve saygı duyulması, duygusal yakınlık ile oluşmaktadır. (Tutar, 2007:106). Duygusal bağıllık, çalışanın örgütte kalma isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağıllık geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin örgüte olan duygusal ilgisinin boyutları, yani örgüte katılma isteği ve örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 42). Duygusal bağıllık, işgörenlerin örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesinden ileri gelmektedir. Bu değer ve amaçları benimseme düzeyi ile çalışanın bağıllık düzeyi doğru orantılı olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:83).

Duygusal bağıllık, örgütsel bağıllığın en önemli ve pozitif unsuru olmaktadır. Ayrıca çalışanın örgüt değerine, amaçlarına olan inancı ve bu amaçlara ulaşmasına katkıda bulunma isteği olarak da kabul edilmektedir. Duygusal bağıllık, birey ve örgütün uyumunun, bireyin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesinin bir sonucu olarak da ifade edilebilir. Diğer bağıllık türleri incelendiğinde, normatif bağıllıkta ahlaki kaygının, devam bağıllığında çıkara dayalı kaygıların yer aldığı görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:298-299).

Duygusal bağıllık Porter ve Mowday gibi araştırmacılar tarafından geliştirilerek, işletmenin değer ve normlarını kabullenme, devamlılığı sürdürmede inançlı ve istekli olma şeklinde ifade edilmektedir. Duygusal bağıllık işgöreninin örgütsel hedefler doğrultusunda gönüllü ve aktif katılım göstermesinin ve bu katılımın sürekliliğini istemesi olarak tanımlanmaktadır. Buradaki örgütsel amaçlara

bağlılık, dış çevre faktörlerinden değil, içsel faktörlere (güdü/dürtü) dayalı olarak ve kendiliğinden oluşmaktadır (Mowday vd.,1979:224).

Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Porter vd.,1974:604):

- Örgütün değerleri ve amaçlarına inanç duyma ve güçlü bir şekilde benimseme
- Örgüt lehine fazladan çaba harcamaya istekli olma
- Örgüt üyesi olmaya devam etme isteğinin varlığı şeklinde ifade edilmektedir.

Duygusal bağlılığı etkileyen, çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermelerini sağlayan unsurların tutumsal kaynaklı olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, davranışların ön eğilimi olarak duygusal bağlılık, tutumsal faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel özellikler ve çalışma ortamı özellikleri duygusal bağlılığı etkilemektedir (Gürbüz,2006:60).

### **2.2.1. DUYGUSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların örgüte bağlılık oluşturmaları, örgüt içerisinde bulundurduğu unsurlara bağlı olmaktadır. Bağlılık konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların temel aldığı, Allen ve Meyer'in ileri sürmüş olduğu duygusal bağlılığı etkileyen unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Allen ve Meyer,1990:17-18):

Etkileyen unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:17-18):

- İşin Çekiciliği: Çalışanların işlerinin çekici ve heyecan verici olması,
- Rolün Açık Olması: Çalışanlardan ne beklendiğinin açık olarak ifade edilmesi,
- Amacın Açık Olması: Çalışanların, örgütte yapmış olduğu görevlerin amacının açık olarak anlatılması,
- Amaç Güçlüğü: Çalışanlardan işin gerektirdiği işleri yapmalarının istenmesi,
- Öneriye Açık Olmak: Üst yöneticilerini, örgütün diğer çalışanları tarafından sunulan öneri ve fikirleri dikkate alması,

- Çalışanlar Arasındaki Uyum: Örgüt çalışanları arasında içten ve yakın bir ilişkinin varlığı,
- Örgüte Güven: Çalışanların, örgütün sözünü yerine getireceğine inanmaları,
- Eşitlik: Çalışanların eşit haklara sahip olması,
- Kişiyne Önem: çalışanların örgüte yapmış olduğu katkıların önemli olduğu yönündeki duygunun gelişmesini sağlamak,
- Geri Besleme: Çalışanlara performansları hakkında devamlı bilgi vermek,
- Katılım: Çalışanların bireysel iş yükü ve performans standartları ile ilgili kararlara katılımlarını sağlamak

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler örgütsel, kişisel ve iş deneyimleri olarak üç başlık altında incelenmektedir.

#### 2.2.1.1 Örgütsel Özellikler

Örgütsel yapıya ait özellikler örgütün içyapısı, yönetsel yapısı, iletişim özellikleri, iş bölümü gibi nitelikleri ifade etmektedir. Ayrıca örgütün personel kaynağı, örgüt kültürü, teknolojik gücü ve finans kaynakları da örgütsel özellikler arasında yer almaktadır. Bir örgütün hiyerarşik yapısı, astlar ve üstler arasındaki iletişim kanalının nasıl oluşturulduğu, normları ve kuralları o örgütün yapısını tanımlamaktadır.

Duygusal bağlılık ile örgütsel özellikler arasındaki ilişkiye yönelik bazı çalışmalar yapılmıştır. Buna göre âdem-i merkeziyetçilik gibi bazı örgütsel yapıya ilişkin özelliklerin duygusal bağlılıkla olumlu yönde bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır (Morris ve Steers,1980:2).

Hartmann yapmış olduğu bir çalışma sonucunda duygusal bağlılığın, örgütsel yapı ve iş deneyimleri ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Hartmann, 2000:93). Örgütsel iklimin örgütün duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği Decotiis ve Summers tarafından da ortaya konulmuştur (Decotiis ve Summer, 1987:464).

### 2.2.1.2 Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar özellikle iki nokta üzerine odaklanmaktadır. Bunlar; demografik özellikler (Örneğin, cinsiyet, yaş, ırk, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi) ile kişilik ve değerlere ilişkin özellikler olmaktadır.

Kişisel özellikler ile duygusal bağlılığa ilişkin bazı araştırmalar yapılmıştır. Boylu vd. (2007:71) tarafından Gazi Üniversitesi Akademisyenleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında kişisel özelliklerin duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit edilmiştir.

Baysal ve Paksoy (1999:9) yaş ile duygusal bağlılığın istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olmakla birlikte bu ilişkinin düşük bir düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

Mathieu ve Zajac ise duygusal bağlılığın oluşmasında etkili olan tutumların işin yapısı, iş çevresi ve örgütün bireye karşı tutumu ile ilgili bireylerde oluşan algılardan büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Mathieu ve Zajac'ın (1990:177) yapmış oldukları bir meta- analiz sonucunda yaş ve örgütte çalışma süresi ve duygusal bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, daha ileri yaşta olan personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçirenlerin yeni olanlara göre duygusal bağlılık düzeyleri daha güçlü olmaktadır. Duygusal bağlılıkla örgütte çalışma süresi ilişkisi farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Örneğin, uzun zamandır bir örgütte çalışan kişiler, geçmişlerini hatırlayarak o örgüte duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Örgütte çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında gözlenen ilişkinin bir diğer yorumu ise, zamanla örgüte karşı duygusal bağlılık geliştiremeyen çalışanların örgütü terk etmeleri ve örgütte uzun süredir çalışan grup içerisinde yalnızca daha fazla duygusal bağlılık geliştirenlerin kalmasının yansımaları olmaktadır.

Medeni hal ve eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında zayıf ancak tutarlı olmayan ilişki bulunmuştur (Allen ve Meyer, 1990:9, Mcclurg, 1999:16).

Mathieu ve Zajac (1990:178) çeşitli bireysel özellikleri incelerken en güçlü ilişkiyi duygusal bağlılık ile algılanan yeterlilik arasında bulmuştur. Buna göre, kendi

yeterliliğine güçlü düzeyde güvenen çalışanlar diğerlerine göre daha güçlü duygusal bağlılık sergilemektedirler.

### **2.2.1.3 İş Deneyimleri**

Çeşitli araştırmalar, işin kapsamı ile duygusal bağlılık arasında güçlü ilişki olduğunu kaydetmişlerdir. Özellikle birçok araştırmada, duygusal bağlılıkla işin içeriği, özerklik düzeyi ve beceri çeşitliliği arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur (Dunham, 1994:371).

Duygusal bağlılık rol stresi ile de tutarlı olarak güçlü bir ilişki göstermiştir (Mathieu ve Zajac,1990:177). Rol stresinin iki unsuru bulunmaktadır. Bunlar rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol çatışması çalışana bir birine zıt görevler verilmesi sonucunda da çalışanın verilen görevlerden birini yerine getirememesi ya da görevi yerine getirmede zorluk yaşaması olarak ifade edilebilir. Rol belirsizliği ise kişinin işiyle ilgili ne yapacağı kime karşı sorumlu olduğunun bilinmemesi durumu olarak ifade edilebilir. Bu iki durumda da kişi stres yaşamaktadır.

Bazı araştırmacılar, duygusal bağlılığın çalışanın sağlık ve refahı üzerinde etkisi olabilecek iş stresini engelleyebileceğini savunmaktadırlar (Meyer Vd., 2002:22).

### **2.2.2 Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Gücü Devri Arasındaki ilişkiler**

Duygusal bağlılıkla, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bu değişkenlerin negatif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır (Mathieu ve Zajac:184, 1990; Hackett vd., 1994:15-23; Meyer vd., 2002:36; Uyguç ve Çımrın, 2004:96; Çekmeçelioğlu, 2006:164; Sabuncuoğlu, 2007:621). Klasik tek boyutlu kuramlara dayanan araştırmalarda genellikle örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinde ortalama bir etkisinin olduğu görülmüşken (Mathieu ve Zajac, 1990:185) çok boyutlu teorileri temel alan araştırmalarda işten ayrılma niyetiyle en çok duygusal bağlılık boyutunun ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaların bazılarından söz etmek gerekirse:

DEÜ araştırma ve uygulama hastanesinde araştırma yapan Uyguç ve Çımrın (2004;96), İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörleri incelemiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini en çok duygusal bağlılığın etkilediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti ile ilişkisini araştıran Hackett vd. (1994:15-23), bu iki değişken arasında olumsuz yönde bir ilişkili olduğunu, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Meyer vd. (2002:36) gerçekleştirdikleri meta-analizlerde araştırmalarında, bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları ve işten ayrılma oranı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu, duygusal bağlılığın ise diğer boyutlara göre işten ayrılma niyeti ile daha kuvvetli ilişkisi olduğunu bulunmuşlardır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilikler ilişkisini inceleyen Çekmeceliolu (2006;308), araştırma sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyetini azaltan bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca iş tatminin, ayrılma niyetinde daha etkili olduğunu ortaya çıkmıştır. Yazında yer alan araştırma sonuçlarına bakıldığında iş tatmini ve bağlılığın, işten ayrılma niyetinde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılığın iş tatmine göre işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlığın daha iyi bir belirleyicisi olduğu (Porter vd., 1974;603-609; Meyer ve Allen, 1991;61-89, Çekmeceliolu, 2006:306) kabul edilmektedir.

Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen Sabuncuoğlu (2007), Türkiye’de faaliyet gösteren 500 büyük işletmenden 637 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonuçları, “amir ve çalışma arkadaşlarının desteği” dışında eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılığın etkisi olduğunu göstermiştir (Sabuncuoğlu, 2007:623).

Igbaria and Guimaraes (1999) duygusal bağlılık ve devir hızı arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Paré vd., 2000;462).

Chen ve ark. (1998) ve Sommers duygusal bağlılık ve devir hızı arasında, devam bağlılığı ve devir hızı arasındaki ilişkiden daha fazla bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar çalışanların sadece bırakmanın maliyetini algılayarak işletmede kalmalarının, duygusal bağlılık durumundaki gibi istekli çalışmayacaklarını göstermektedir (Paré vd. 2000;462).

### 2.2.3 Duygusal Bağlılık ve İş Davranışları İlişkisi

Duygusal bağlılığın işe katılım ve yüksek performans sergileme gibi iş davranışlarıyla ilişkili olması beklenmektedir. Duygusal bağlılık gösteren personelin daha istekli olması motivasyonuna ve performansına yansıtacaktır. Aynı zamanda duygusal olarak bağlı çalışan işletmeye karşı daha duyarlı olacak işe katılımı ilgili daha dikkatli davranacaktır. Bu konuyla ilgili daha önceden yapılmış araştırmalar aşağıda yer almaktadır

#### 2.2.3.1 Duygusal Bağlılık ve Katılım İlişkisi

Duygusal bağlılıkla katılım (iş başında bulunma) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bu değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Mathieu ve Zajac, 1990:180; Hackett vd., 1994:21; Meyer vd., 2002:32). Mathieu ve Zajac'ın (1990:180) yaptıkları meta-analizde duygusal bağlılıkla katılım arasında orta derecede pozitif ilişki bulunmuştur.

Duygusal bağlılıkla isteğe bağlı katılım arasındaki ilişkiye yönelik bazı çalışmalar şöyle sıralanabilir;

Meyer vd. (1993:545), yaptıkları araştırma sonucunda duygusal bağlılıkla, genel iş yerinde bulunmama (isteğe bağlı ve isteğe bağlı olmayan iş başında bulunmama) arasında bir ilişki bulamamışken, duygusal bağlılık ve isteğe bağlı iş başında bulunmama arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır.

Hackett ve arkadaşları (1994:21), otobüs şoförleri üzerindeki yaptıkları çalışmalarında, duygusal bağlılık ile isteğe bağlı olmayan iş başında bulunmama arasında bir ilişki saptanmamıştır. Buna rağmen, isteğe bağlı iş başında bulunmama arasında ilişki bulmuştur. Diğer ifadeyle, işe gidip gitmeyeceği konusunda tercih hakkı bulunduğunda, güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, düşük duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlara göre işe gitmeme ihtimali daha düşük olmaktadır.

Meyer vd. (2002:36) gerçekleştirdikleri meta-analizlerde duygusal bağlılıkla devamsızlık arasında olumsuz yönde bir ilişki saptamışlardır. Duygusal bağlılıkla

isteğe bağlı devamsızlık arasındaki ilişki duygusal bağlılıkla isteğe bağlı olmayan devamsızlık arasındaki ilişkiye göre daha güçlü olduğu görülmüştür.

### **2.2.3.2 Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi**

Örgütsel bağlılık boyutları içinde performansla en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık türü ile olduğu görülmektedir (Ruiller ve Heijden, 2015:4).

Meyer vd. (1989) örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini inceleyen araştırma sonucunda performans ve duygusal bağlılığın pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu, devam bağlılığı ve performans arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Akdemir ve Duman, 2016:346).

Weiss (2002) çalışanların duygusal bağlılığının performanslarını ve iş tatminlerini etkilediğini tespit etmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça performanslarının da artacağını ifade etmiştir (Akdemir ve Duman, 2016:346).

Arsahadi ve Hayavi (2013:741-742) yapmış oldukları bir çalışma sonucunda duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların performanslarını artırma eğiliminde oldukları ve örgütün bir üyesi olarak kendileri değerle göre gibi pozitif davranışlar gösterdiğini belirtmişlerdir.

Özkutu (2008:92) yapmış olduğu bir çalışmada duygusal bağlılık ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir

## **2.3 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

Duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olması nedeniyle öncelikle insan kaynakları ve örgütsel bağlılık ilişkisi arasındaki ilişkiyi incelemek daha doğru olacaktır. Örgütsel bağlılığın rekabet avantajı yaratma etkisi ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerindeki etkisi düşünüldüğünde şirketler açısından önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

İşletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve uzun dönem hedeflerine ulaşmasında örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmaları önemli olmaktadır



(Wu ve Çavuşgil,2006;84). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak işgücü devrinin azalması, işe devamsızlıklarının azalması, kişisel performansının artması gibi işletme açısından olumlu sonuçlar yarattığı için önemli olmaktadır (Beck ve Wilson,2000;115, Chang, Chi ve Miao,2007;353).

Kişilerin örgütlerinde başarılı olmaları kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığın düşük olması durumunda çalışanlar işletmeden ayrılmanın yollarını aramakta ve bu çalışanlardan verim almak zorlaşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003;113).

Bireylerin örgütsel bağlılık geliştirmesinde içinde bulundukları ortamsal faktörler ve kişisel özellikleri etkili olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003;114).

Entelektüel sermaye yönetimi açısından, bilgiyi işleme yeteneği olan çalışanların varlığı ve bilgili bireylerin örgütte tutulması için çalışanların örgütsel bağlılık hissetmeleri önemli olmaktadır. Artan rekabet koşullarında entelektüel sermayenin ayırıcı özelliğinden dolayı çalışanların işletmede tutulması önemli olmaktadır. Rekabet koşullarında sadece para ile bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmak mümkün olmamaktadır. İşletmelerin ve yöneticilerin çalışanları örgüte bağlamayı başaramadığı bazı durumlarda nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az bir ücretle başka bir örgütte çalışmayı tercih ettiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003;115).

Örgütsel amaçlara ulaşma ve sonuçta örgütsel etkinliğin sağlanması gibi konularda örgüte bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmanın düşük bağlılık hisseden çalışanlara göre daha yararlı katkılar sağladığı ve örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir. Farklı düzeylerde yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarında önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Orpen,1993:135-136). Bu nedenle, çalışanların örgütüne bağlılıklarının artırılması için yapılan karar ve uygulamalarda adil tutum ve davranışların sergilenmesi önemli olmaktadır (Bağcı,2013;164).

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları bir örgütte, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına neden olan unsurları içermektedir. Örgütler insan kaynakları uygulamaları ile işgörenlerin bağlılığını arttırabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007:615).

İşletmelerin seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, kariyer gibi insan kaynaklarına yaptığı yatırımlar, çalışanlar ile örgüt arasında duygusal bağ oluşmasını sağlamaktadır.

Duygusal olarak bağlı çalışanlar işletmenin örgütsel amaçlarına ulaşması ve performans açısından istekli olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık boyutları ( duygusal, devam, normatif) içerisinde işletmenin hedeflerine ulaşması bakımından en önemli olanının duygusal bağlılık boyutu olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı içinde belirtilen örgütsel amaçları ve değerleri benimseme, performans ve çaba harcama açısından istekli olma durumu daha çok duygusal açıdan bağlılık geliştiren işgörenler ile mümkün olmaktadır (İpçioğlu ve Uysal, 2009:135).

Kişinin duygusal bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine sebep olmaktadır. İşgöreni işe alma/seçme aşamalarında referanslar, iş ilanları, testler ve mülakat teknikleri, işgörenler ve örgütlerin ortak amaç ve değerlerde buluşması amacıyla kullanılmaktadır (PriceWaterHouseCoopers,2000:22).

Duygusal bağlılık işe yönelik duygusal tepkilerle ilişkilendirilmektedir. İşe bağlanma, iş arkadaşlarına bağlılık, mesleğe bağlılık sonucu elde edilen doyumla da ilişkilendirilmektedir (Balay, 2000:73).İşgörenin örgüte yönelik hissettiği duygusal bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Örgütte kalmaya ihtiyaç değil istek duyan çalışanlar duygusal olarak bağlı olmakta ve kendi istekleri ile örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen,1991:67). Örgütle özdeşleşme, örgüt ve işgörenin değer ve amaçlarının zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Örgütsel katılım ise, işgörenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca örgüte katılım, örgüt çalışanlarıyla ilişkide bulunmayı kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir bağlılığın ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı kapsamaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:397-398).

Bireyin örgüte pasif bir şekilde uymasından daha fazlasını ifade eden duygusal bağlılık, bireylerin örgütlerini daha ileriye taşımak için kendileri ile ilgili fedakârlık yapmaya gönüllü olmalarını kapsayan aktif bir bağın varlığını göstermektedir (Cengiz,2002:805). İşgörenlerin duygusal bağlılığı örgütsel nesnelere

daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba göstermelerini işaret etmektedir (Allen ve Meyer,1990:2-5).

Örgüte güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgören, çalıştığı örgütte kalmaya ihtiyaç duyduğu için değil, böyle olmasını arzu ettiği için devam etmektedir. Duygusal olarak bağlı personel, kendi görevinin dışına çıkarak, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde işletmeye yardımcı olmaya çalışacaktır. Bu nedenle daha az devamsızlık davranışı göstermekte ve iş motivasyonları da yüksek olmaktadır (Çetin,2004:91).

Paré ve ark. (2000:463) bir kuruluşun bağlılığı arttırmak, devir hızını azaltmak ve ekstra rol davranışlarını savunmak için kullanabileceği uygulamaları ele almışlardır. Bilgi işçilerinin motivasyonlarının önemli bir kısmını, seçkin bir iş için yöneticilerinden aldıkları tanımlamaların oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Agarwal ve Ferratt (1999) başarılı bir bilgi organizasyonunda, bilgi çalışanlarının çalışmalarında ve karar vermelerinde giderek daha fazla sorumluluk almaya yetkili kılmaya yönelik kaynaklar ayırdığını bulmuşlardır. Bilgi işçilerini eşitlik hissi duydukları bir örgütte işe almak ve korumak daha kolay olmaktadır. Özellikle dağıtıcı ve prosedürel adalet arasında ayrım yapmak gerekmektedir. Dağıtımıcı adalet, zorunlu görevler ve tazminat gibi konularda algılanan eşitlikten bahsederken prosedürel adalet, aynı sorunları belirlemek için yürürlükte olan kural ve prosedürlere ilişkin algılanan eşitlikle ilgilidir(Paré vd., 2000:463).

Yetkinlik geliştirme uygulamaları (Örneğin işe dönüşüm programları, danışmanlık, eğitim) çalışanlarla uzun vadeli bir ilişki kurmaya çalıştıklarını ve organizasyonun insan kaynağını rekabet avantajı, olarak gördüğünü bildirmektedir. Kısa vadede bilgi işçilerinin kişisel hayatlarından kaynaklanan diğer kısıtlamalar nedeniyle eksikliğinin ortadan kalmasını beklememekle birlikte işgücüne tipik 5 gün 9-5 iş saatine ve gününe katılması beklenmemektedir. Burada iş hayatı politikaları bilgi işçilerinin ihtiyaçlarını dikkate almak ve iş ile aile sorunları arasındaki uyumsuzluğu en aza indirmek için kuruluşlar tarafından desteklenmektedir. Bilgi çalışanlarının çalışmaları paylaşılmalı ve haberdar edilmelidir. Bunun yolu bilgi paylaşım uygulamaların gerçekleşmesidir. Maddi olmayan uygulamalar, bir kuruluşun değerli eylemlerle bireyin başarılarını takdir etmesini sağlayan araçlardır. Bu tür uygulamalar tatil biletleri, maç biletleri, maç organizasyonları gibi. Bütün bu

İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkili bulunmuştur (Paré vd., 2000;463).

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen bazı araştırmacılar, İKY ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmacılardan birisi olan Browning 2006 yılında yaptığı bir çalışmada İKY sistemlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Browning,2006;1321).

Meyer vd. (1989:154) büyük bir gıda işletmesinde ilk düzey yöneticileriyle yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Meyer ve Allen (1997) yapmış oldukları bir çalışmada, çalışanların önemli olma hissi ve kendilerine değer verme hissi ile örgütsel destek oluşturma, güven adalet, dürüstlük algısı yaratma dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (McElroy,2001;327).

Payne ve Huffman tarafından yapılan çalışmada, insan kaynakları uygulamalarından biri mentorluk ile çalışan devir hızı arasında örgütsel bağlılığın aracılık ilişkisine sahip olduğunu ortaya konulmuştur (Payne ve Huffman, 2005;167).

Kuzugüden (2011:126) bilgi çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada İKY uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Aynı çalışmada bilgi çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Yapılan çalışmalar, çalışanların amirleri/liderleri ile ilişkileri ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Liderler, çalışanlarına karşı duyarlı olduklarında ve özenle davrandıklarında ( Rowden,2000:32) adil olduklarında (Allen ve Meyer,1990:1-18), çalışanların duygusal bağlılıkları güçlü olmaktadır. Duygusal bağlılıkla, algılanan örgütsel destek arasında da bir ilişki saptanmıştır (Özdevecioğlu, 2003:123). Özdevecioğlu (2003:123) duygusal bağlılıkla örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuş ve duygusal bağlılığın % 28'nin örgütsel destekle açıklandığı sonucuna varmıştır.

Ayrıca yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden duygusal bağlılık düzeyi etkilenmektedir (Mathiew ve Zajac, 1990;186).

Duygusal bağıllık çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmasında örgütün işgörene yardım etmesi (Maier ve Brustein, 2001:1035) ile ortaya çıkan örgüt ve işgören arasındaki duygusal bağ olarak nitelenmektedir (Witt vd., 2001;505).

Duygusal bağıllık işgörenin işletmede kariyerini kendi isteği ile sürdürmesini sağlamaktadır. Duygusal olarak bağlı işgörenlere sahip işletmeler, duygusal olarak bağlı çalışanlara sahip olmayan işletmelere göre daha olumlu tüketici tepkisi ile karşılaşmaktadırlar (Allen ve Grisaffe,2001;230).

İşten ve örgütten duygusal olarak kopma, çalışanın yetenek ve becerilerini işine aktaramaması ve verimliliğin azalması ile sonuçlanmaktadır (Rogelberg vd., 2000;286). Bu nedenle, eğitim programları içeriğinde kişilerin kimlikleri, değerleri ve amaçları ile uygun bir şekilde tasarlanmış olmalı ve çalışanlarda işletmeye karşı tutum ve davranışları değiştirmeyi amaçlamalıdır (Brett ve Vandewalle, 1999;863). Böylece, eğitim programları çalışanlarda, değer algısı yaratacak ve çalışanların duygusal bağıllığına katkı sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2007;615).

Gaertner ve Nollen çalışanların bağıllığının iç tanıtım, eğitim olanakları ve istihdam güvenliği gibi gerçek ve algılanan İKY uygulamaları ile ilgili olduğunu tespit etmişlerdir (Meyer ve Smith,2000;320).

Bartel ise 1994 yılında yapmış olduğu bir çalışmada eğitim programlarının artışı ile düşük verimliliğe sahip işletmelerde, işgücü verimliliğinin artırılmasında ve işletme amaçlarının başarılmasında önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir(Bartel,1994;411).

Duygusal bağıllığın arzu edilen iş davranışlarının (örn. Performans, devam etme, vatandaşlık) en güçlü pozitif korelasyona sahip olduğu gösterilmektedir (Meyer ve Smith, 2000;320).

İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme uygulamaları ile işgörenlerin mevcut işleri yapabilmeleri ve gelecekteki muhtemel işlere, görevlere hazırlanabilmeleri için kendilerini, bilgi beceri ve nitelik açısından geliştirmelerine yardımcı olma süreci olarak tanımlanabilir (Gürbüz ve Bekmezci,2012;192).

Eğitim ve geliştirme uygulaması, örgütsel verimliliğin artırılması ve bireysel performansın istenilen seviyeye yükseltilmesinde önemli olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012;192).

İnsan kaynakları uygulamalarından temel beceri eğitimi, deneyim kazanma, koçluk, mentorluk gibi faaliyetler çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarına yardımcı olmaktadır (Huselid,1995;635, Cappelli, 2000;19). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda bilgi ve becerilerinde artış olan çalışanlar, duygusal bağlılıkları ile ilgili algılarının ve davranışlarının örgütsel değerlerle uyum içerisinde olması halinde işlerinin zorluklarının üstesinden gelebilmektedirler (Brett ve Vandewalle, 1999;863).

İpçioğlu ve Uysal (2009:141)'ın insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılıkla ilişkisini araştırdıkları çalışmada, eğitim ve geliştirme faaliyetinin çalışanlarda olumlu duygusal bağlılık yaratmada etkili olduğunu bulmuşlardır. Duygusal bağlılığın % 32,3'ünü eğitim ve geliştirme faaliyeti ile açıklamaktadırlar. Bu doğrultuda H1 hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

*H1:Bilgi işçilerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri alguları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, performans ve bağlılığa dayalı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel etkinliği arttırmada kullanılabileceğini ileri sürmektedirler (Becker ve Gerhart,1996:801).

Örgütsel performans, nicel ve nitel olarak, örgütün amaçlanan hedefe yönelik nereye ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin ifade edilmesidir (Şimşek ve Nursoy,2002;43).Örgütsel performans üzerinde insan kaynakları yönetiminin etkisine önem verilmesinin nedenleri arasında, örgütte etkili insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemleri ve stratejilerinin varlığının direk olarak verimliliğin gelişimine ve üretim maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunması, buna bağlı olarak da işletme performansını artırması yer almaktadır ( Bhattacharya ve diğ., 2005;64) Ayrıca amaçlanan örgütsel hedeflere daha hızlı bir şekilde ulaşılması, rakiplerle mücadele edilebilmesi, çevresel koşullara direnerek ayakta kalabilmesi gibi unsurlar belirtilmektedir ( Cho, 2004;9).

Duygusal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, duygusal bağlılığın performansla ve işe ilişkin çabanın pozitif bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir (Vandenberg vd.,2004;58). Ayrıca duygusal bağlılığın devamsızlık, işgören devir hızı ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ugboro,2006;Vandenberg vd.,2004;58).

Guthrie (2001;188) profesyonel insan kaynakları yönetim uygulamalarının işgörenlerin, bağlılık, bilgi, beceri ve motivasyonunu sağlamada etkili olduğunu ifade etmektedir

Lee ve Miller (1999:580) insan kaynakları uygulamaları ile performans arasında bir ilişkinin olduğunu bulmakla, bu ilişkinin üzerinde yenilikçi stratejilerin ve pazar farklılığının etkisinin güçlü olduğunu saptamışlardır.

Goodman ve Svyantek (1999:255) örgütsel kültürün yani birey- örgüt uyumunun ilişkisel performansın tahmininde kullanılabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Bowen ve Ostroff (2004;215) yaptıkları bir çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının, duygusal bağlılık, hizmete odaklı vatandaşlık davranışları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, sosyal etkileşim gibi işgören tutum ve davranışları ile direkt olarak etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dailey ve Kirk (1992;314) yapmış oldukları bir araştırma sonucunda işgörenlerin işten ayrılmalarında performans değerlendirme sistemi ile ilgili memnuniyetlerinin etkili olduğu sonucunda ulaşmışlardır.

Dyer ve Reeves (1995:657) işgörenlerin performansının, motivasyon ve yetenek etkenlerinden daha fazla etkilendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca performansın, işgörenin motivasyonunu arttıran (görevlerin yerine getirilmesi konusundaki meslektaş baskısı, parasal ve parasal olmayan ödüllerin verilmesi gibi ) çok sayıda teşvik, çalışan becerilerinin geliştirilmesi ve eğitim fırsatı verilmesi gibi farklı uygulamalar olduğunda, daha iyi olacağını belirtmişlerdir.

Roberts (1995:43) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel karlılığı %15 oranına kadar desteklediğini ileri sürmüştür. Ayrıca profesyonel insan kaynakları yönetim sistemlerinin iş verimliliği ve bireysel performansı olumlu şekilde etkilediği ortaya koymuştur.

Ostroff tarafından yapılan bir çalışmada, performans ve insan kaynakları uygulamaları arasında örgütsel stratejiye bağlı olarak gelişen bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır(2000;40).

Meyer vd. (1989:154) yaptıkları çalışmalarda iş performansının, duygusal bağlılıkla pozitif yönlü, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin, performans ile ilişkisini araştıran Fey ve Björkmen (2000:17), işletme performansı ile örgüt ve yönetim gelişimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Huselid (1995:636) yaptığı çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işgören devir hızı, verimlilik ve performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır (1995:636).

May vd. (2002:794) Avustralya’da faaliyet gösteren bir firmada bilgisayar yazılım uzmanı ve satış danışmanı olarak görev yapan 134 bilgi çalışanı üzerinde araştırma yapmıştır. Görevsel bağlılık ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans üzerindeki etkisinin araştıran Richard ve Johnson (2001), etkili İKY uygulamalarının direkt olarak sermaye karlılığı ve çalışan devir hızı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Wright ve Boswell, 2002:252).

Ellinger vd. (2013:1130) hizmet sektöründe, iş performansı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi içeren araştırmalar duygusal bağlılığın hizmet sektöründe hizmet kalitesi artırma ve işgörenlerin performansını olumlu biçimde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda H2 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir;

*H2: Bilgi işçilerinin performans değerlendirme faaliyet algıları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Olgivie (1986:335) ise örgütsel bağlılığın, çalışanların terfi uygulamaları gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarından büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmiştir.

Çalışanların genel olarak kişisel kariyer hedeflerini gerçekleştirebildikleri örgütlerde çalışma isteğinde oldukları belirtilmektedir (Hall ve Foster, 1977:282).

Farklı örgütlerde çalışan toplam 281 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve kariyer geliştirme gibi İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Meyer ve Smith, 2000:326)



Huselid 1995 yılında yapmış olduğu bir çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışanların devir hızını azaltmada ve verimliliklerini arttırmada katkı sağladığını tespit etmiştir (Huselid,1995:667).

Artur 1994 yılında yapmış olduğu çalışmada İnsan kaynakları uygulamalarının işgören devir hızını azaltmaya yardımcı olduğunu ve performansa da katkı sağladığını ileri sürmüştür (Artur,1994:679)

*H3:Bilgi işçilerinin kariyer algıları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Kinnear ve Sutherland (2000:111) yaptıkları araştırmada ise bilgi işçilerinin bağlılıklarını arttıran faktörleri; finansal ödüller ve tanınma, bağımsız hareket edebilme özgürlüğü, , gelişme fırsatları ve son teknolojik gelişmelere erişebilmek olarak sıralanmışlardır.

Cooke, tarafından 1992 yılında yapılan bir araştırmada, ortaya çıkması muhtemel problemlerin aşılmasında en önemli konulardan bir tanesi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme stratejisine uyum sağlamasının gerekliliğidir (Cooke,1992:442).

Guest ve Hogue (1994:40) yaptıkları bir çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel verimlilik ve daha yüksek kalite arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir

Farklı düzeylerde de olsalar ulaşılan sonuçlar, insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılığın aynı zamanda işe ilişkin çaba ve performans, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve çalışan devir hızıyla ilişkili olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları uygulamalarının ise verimliliğin artması, motivasyon, kişisel performans düzeylerinin artması ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak farklı kültürlerde gerçekleştirilen araştırmalar farklı sonuçlar yaratabilmektedir. Bu yüzden araştırmaların bizim kültürümüzde geçerliliğinin test edilebilmesi için kültürümüze ait denekler üzerinde tekrarlanması gerekmektedir. Ayrıca aynı kültürde farklı sektörler de yapılan araştırmaların sonuçları da farklılık gösterebileceğinden araştırma turizm sektörü içinde gerçekleştirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BİLGİ İŞÇİLERİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞINA ETKİSİNE İLİŞKİN UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde önceki bölümlerde açıklanan İKY uygulamaları, duygusal bağlılık ve bilgi işçileri arasındaki ilişki sunulmaktadır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde İKY uygulamaları, duygusal bağlılık ve bilgi işçileriyle ilgili ayrı ayrı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada ise İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin bilgi işçileri üzerindeki etkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, planlama, iş analizi, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer, ücretlendirme gibi fonksiyonları kullanarak işgörenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik fazlada çaba harcamasını sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanların motivasyonu, verimliliği, eğitimi ve bağlılığının oluşturulmasında İKY önemli bir etkene sahiptir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışan, örgüt adına fazladan çaba harcamaya istekli olacaktır.

Bilgi işçileri gibi özerkliğe sahip ve yaptığı işe bağlılık duyan çalışanların, örgüte bağlılıklarını yaratmak ve örgüt adına fazladan çaba harcamalarını sağlamak oldukça güç olacaktır.

Turizm sektörü gibi hizmetler sektöründe bilgili ve eğitimli çalışanın varlığı hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında önemli olmaktadır. Turizm sektöründeki devir hızının yüksekliği göz önüne alındığında çalışanları elde tutmanın zorluğu daha iyi anlaşılmaktadır. Turizm sektöründe çalışan bilgi işçilerinin elde tutulması ise önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Bu sebeple bu araştırma turizm işletmelerinden biri olan konaklama işletmelerinde çalışan bilgi işçileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Özer vd. (2004) tarafından yazılan makaleden yola çıkılarak İKY uygulamalarının özellikle üç tanesi üzerinde durulmuştur. Bunlar eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer uygulamalarıdır. Bunun sebebi ise

bu üç uygulamanın bilgi işçileri açısından duygusal bağlılık oluşturmada diğer uygulamalardan daha önemli olacağının çeşitli araştırmalarla desteklenmesidir.

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, sınırları, yöntemi, bulgular ve sonuca yer verilerek araştırmanın literatüre katkısı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün entelektüel sermayesini doğrudan etkileyen yönetim kararlarını ve uygulamalarını kapsamaktadır (Shahnawaz, 2006:171). İnsan kaynakları yönetiminin evrensel amaçlarından birisi de örgütsel etkinliğe katkı sağlamasıdır (Bayraktaroğlu, 2006:9). Bu nedenle örgütün farklı düzeylerinde görev ve sorumluluğu olan kişilerle ilgili işe alma, planlama, oryantasyon, eğitim, işe yerleştirme, sağlık ve güvenlik, kariyer geliştirme, başarı değerlendirme ve ücretleme gibi işlevlerini gerçekleştirmek insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır (Aldemir vd., 2001:21).

Bir örgütte insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılıklarına katkıda bulunmaktadır. Hiç kuşkusuz kendi arzu ve isteğiyle örgütte kalan çalışanlar, örgütsel amaçlarla kariyer hedeflerini birlikte yürütecek ve performans açısından daha istekli olacaklardır. Meyer ve Allen'in (1997:11) yaygın olarak kabul edilen bağlılık sınıflandırması (duygusal, devam, normatif) içerisinde işletme açısından en önemlisi duygusal bağlılık olmaktadır. Devam bağlılığında işgören her an işletmeden ayrılabilir. Normatif bağlılıkta işgören örgüte kendisini borçlu hissettiği için duygusal bağlılık kadar istekli olmayacaktır. Bu nedenlerle, bu araştırmada otellerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların bilgi işçileri üzerinde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık boyutu açısından etkileri konu edilmektedir.

Çalışmada, insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer uygulamaları ve duygusal bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarından yalnızca eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyerin seçilmesi ve analiz edilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu uygulamaları çalışanların performansı üzerinde direkt olarak etkisinin olmasıdır. Eğitim faaliyetleri işgörenlerin bilgi, beceri ve

yeteneklerini geliştirmekte, bu durum ise işgörenlerin performanslarını arttırmaktadır. Performans değerlemede ise adil ve doğru kurulmuş bir değerlendirme sisteminin varlığı çalışanın motivasyonunu ve çalışma isteğini arttıracaktır. Yapılan değerlendirme aynı zamanda çalışanlara eksikliklerini göstermesi bakımından da önemlidir. Kariyer planlama çalışanın işyerinde sarf ettiği çaba ve performansın karşılığıdır. İşgörenler, kariyer ilerlemesi, iş güvencesi, terfi ve ücret gibi mesleki amaçları ile uyumlu imkânlarla sahip olmak istemektedirler. İkincisi ise araştırmanın konusu içinde yer alan bilgi işçileri açısından insan kaynakları uygulamaları içinde en fazla öneme sahip olanın kariyer, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmasıdır.

Çalışmanın temel amacı kapsamında; insan kaynakları yönetim uygulamaları ve duygusal bağlılık arasında bilgi işçileri açısından nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin etkisi incelenmiştir. Duygusal bağlılık çalışanların olumlu bir şekilde motive olarak daha yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Ayrıca duygusal bağlılık, normatif ve devam bağlılığına göre daha güçlü işe bağlılık davranışları geliştirilmesinde önemli olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetim uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama ile bilgi işçilerinin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının, duygusal bağlılığı nasıl etkilediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerleme ve kariyer planlamanın bilgi işçileri açısından önem taşıyacağı ve bağlılığa etkisi yapacağı düşünülerek bu uygulamalar araştırılmıştır. Çalışmanın alt amacı olarak ise 4\* ve 5\* lı otellerde çalışanlar açısından İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık arasında bir farklılık olup olmadığının araştırılmasıdır.

Çalışmada turizm sektöründe çalışan bilgi işçilerinin duygusal bağlılık algılamaları ve bu algılamaları üzerinde insan kaynakları uygulamalarının etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### 3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın 2. Bölümünde yer alan “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık ilişkileri” başlığı altında” insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık ilişkisi hakkında literatür incelemesi yapılmıştır. Bu incelemenin sonucunda insan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H1:**Bilgi işçilerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri algıları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır

**H2:**Bilgi işçilerinin performans değerlendirme faaliyet algıları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Bilgi işçilerinin kariyer planlama algıları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. 4 ve 5 yıldızlı otellerin çoğunda anketler araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Bazı otel yöneticilerinin kendileri için daha kolay olacağını söylemeleri üzerine bazı anket formları Surveey.com aracılığıyla toplanmıştır

Araştırma III bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular yer alırken, ikinci bölümde Allen ve Meyer’in geliştirmiş olduğu duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise İKY uygulama ifadeleri, Balta (2007), Aray (2008), Küçükçalık (2008), Saymal (2009), Çetin (2009) ve Gürbüz ve Bekmezci (2011), Rogg ve arkadaşlarının (2001) “Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction” adlı makalesi ve Schroeder’in (2003) “The impact of human resources management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences” adlı makalesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

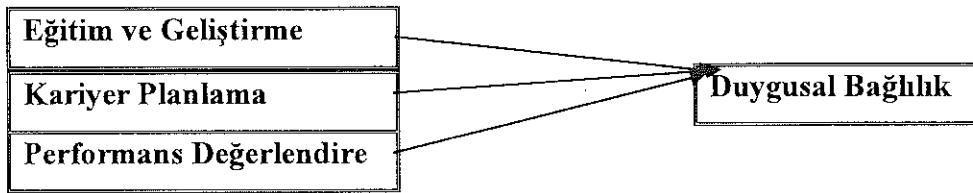
Araştırmada demografik sorularla birlikte araştırma amacına uygun olarak 31 soru yer almıştır. Bölümdeki anket soruları demografik özelliklerle ilişkilidir. II. Bölümdeki anket soruları duygusal bağlılık boyutunu, III. Bölümdeki anket soruları da İKY uygulamalarını ölçmeye yöneliktir. III. Bölümdeki ilk 7 soru eğitim sonraki

10 soru performans ve son 4 soru kariyerle ilişkilidir. Demografik sorular (4) kapalı uçlu, duygusal bağlılık, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer (27) ile ilgili sorular ise likert tipinde sorulmuştur. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorular, 5-kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden 1- kesinlikle katılıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır.

### 3.2.1 Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler

Bu araştırmada İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve performans değerlendirmenin duygusal Bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan model Şekil1’de gösterilmektedir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



İnsan kaynakları uygulamaları olan eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyerin tek tek ve toplu olarak çalışanlarda duygusal bağlılık yaratmadaki katkıları incelenmiştir.

Araştırmada belirlenen boyutlar duygusal bağlılık ve İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan analizlerde şu aşamalar izlenmiştir; Duygusal bağlılık ve İKY uygulamaları üzerine literatürde yer alan yerli ve yabancı birçok çalışma incelenmiş, bu inceleme sonucunda analizi gerçekleştirmek için kullanılacak boyutlar ile ölçekler ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada bilgi işçileri tanımından yola çıkarak 4\*ve 5\*lı otellerde çalışan bilgi işçilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

### 3.2.2 Örneklem

Araştırmanın yöntemi bölümünde açıklandığı üzere bilgi işçileri tanımından yola çıkarak turizm sektöründe bilgi işçileri kapsamında sayabileceğimiz çalışanların 4\* ve 5\*lı otellerde sayısal olarak 1-2-3 yıldızlı otellerden daha çok olması nedeniyle bu oteller araştırmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca 4\* ve 5\*lı otellerde ayrı bir bölüm olarak İK bölümünün varlığı ve İKY faaliyetlerinin etkinliği araştırma yapılacak örgüt seçiminde önemli bir faktör olmuştur. Araştırmanın İzmir ve Çeşme ilçesinde yapılmasında bu yerlerin turistik yoğunluğu etkili olmuştur. Bu sebeple İzmir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren 4\* ve 5\*lı otellerin sayısı araştırılarak başlanmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Tesisler 2016 verilerine dayanılarak oluşturulmuş, İzmir ve Çeşmede bulunan 4\* ve 5\* yıldızlı oteller listesi Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** İzmir’de Yer Alan 4\*ve 5\*lı Oteller

| Yer   | Otelin Sınıfı       | Sayı      |
|-------|---------------------|-----------|
| İzmir | 5 yıldızlı          | 4         |
|       | 4 yıldızlı          | 19        |
|       | <b>Toplam</b>       | <b>23</b> |
| Çeşme | 5 yıldızlı          | 6         |
|       | 4 yıldızlı          | 4         |
|       | <b>Toplam</b>       | <b>10</b> |
|       | <b>Genel Toplam</b> | <b>33</b> |

Buna göre, İzmir İl merkezinde (Balçova, Bornova, Çiğli, Konak) 4 ve 5 yıldızlı toplam 23 otel mevcut iken,; Çeşme’ de 10 olmak üzere 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı 33’dür. İzmir ve ilçelerinde Kültür ve Turizm Bakanlığı’n Turizm İşletmesi Belgeli Tesis listesine göre araştırma koşullarına uygun toplam 33 otel mevcuttur. Çalışma kapsamında İzmir’de 1,Çeşme’de 3, olmak üzere beş yıldızlı 4 otelde ve İzmir’ de 5,Çeşme’de 3, dört yıldızlı 8 otelden veri toplanabilmektedir. Araştırmada anketlerin 267’si araştırmacı tarafından toplanmıştır. 267 anketin 14 tanesi araştırmaya katılabilecek nitelikte olmadığı için elenmiştir. Anketlerin 72 tanesi ise surveey.com kullanılarak internet aracılığı ile toplanmıştır. Çalışma kapsamında

otellerden toplanan anket sayısı 325 olmuştur. Bu durumun sebebine araştırmanın verilerin toplanması ve analizi başlığı altında değinilmiştir.

### **3.2.3 Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın ana problemine cevap bulma sürecinde anket yoluyla toplanan veriler bilgisayara aktarılmış, SPSS 23.0 (Statistical Package for The Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği için faktör analizi, boyutlar arasındaki ilişkinin yönünün ve kuvveti için pearson korelasyon, boyutlar arasındaki etkileşim için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bazı otellerin ankete zaman ayıramayacaklarını ya da şirket politikaları gereği anket ve benzeri araştırmaları kabul etmediklerini belirtmeleri üzerine İzmir merkezinde ve Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren 33 otelin 12'sine ulaşılabilmiş ve toplanan örneklem sayısı 325 olmuştur. Araştırmanın İzmir merkez ve Çeşme ilçesini kapsayacak şekilde yapılmasının temel nedeni bu noktaların turist gelişinin yoğun olarak yaşandığı yerler olmasıdır.

## **3.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Turizm sektörünün en önemli örneklerinden olan konaklama işletmeleri, çalışma koşulları ve nitelikleri itibarıyla örgütsel bağlılık kavramından en çok etkilenenlerden biridir. Bu çalışmada 12 konaklama işletmesinde görev yapan 325 bilgi işçisini insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer ve duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerine yer verilmiş ve anket uygulanmıştır.

Araştırma bulgularında ilk olarak demografik istatistik sonuçları ve eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, duygusal bağlılık ifadelerine ait ortalamalar yer almaktadır. Daha sonra güvenilirlik ve geçerlilik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, hipotezler ve hipotez testleri, modelin tanımlanması ve testlerin sonuçlarına yer verilmektedir.



Konu ile ilgili yapılan çalışma kapsamında hipotezlere dayanan analiz sonuçları ve bulgular aşağıda belirtilmiştir

### 3.3.1 Demografik Sonuçlar

Araştırmaya katılanların demografik özellikler ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 3’de belirtilmiştir:

**Tablo 4:**Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

| Değişken         |             | Frekans | Yüzde |
|------------------|-------------|---------|-------|
| Cinsiyet         | Kadın       | 128     | 39,4  |
|                  | Erkek       | 197     | 60,6  |
| Yaş              | 18-25       | 79      | 24,3  |
|                  | 26-33       | 149     | 45,8  |
|                  | 34-40       | 57      | 17,5  |
|                  | 41-48       | 28      | 8,6   |
|                  | 49 ve üstü  | 12      | 3,7   |
| Çalışma Süreleri | 1-5         | 242     | 74,5  |
|                  | 6-10        | 64      | 19,7  |
|                  | 11-15       | 8       | 2,5   |
|                  | 16-20       | 6       | 1,8   |
|                  | 21-25       | 2       | 0,6   |
|                  | 26ve üstü   | 3       | 0,9   |
| Eğitim Durumu    | Lise        | 30      | 9,2   |
|                  | Önlisans    | 90      | 28,6  |
|                  | Lisans      | 179     | 55,1  |
|                  | Lisans Üstü | 23      | 7,1   |

Tablo 4’ de görüldüğü gibi cevap verenlerin %39,4’ü kadın ve %60,6’si erkektir. Ankete katılanların %24,3’ü 18-25 yaş arası , %45,8’i 26-33 yaş arası, %17,5’i 34-40 yaş arası, %8,6’si 41-48 yaş arası, %3,7’si ise 49 ve üstü yaş arasındadır. Çalışanların;% 74,5’i, 1-5 yıl arası, %19,7’si, 6-10 yıl arası, %2,5’i, 11-15 yıl arası, %1,8’i, 16-20 yıl arası, %0,6’sı, 21-25 yıl arası, %0,9’sı ise 26 ve üstü

yıl olmak üzere firmalarında çalışmaktadırlar. Ankete Katılanların %9,2'si lise, %28,6'sı Önlisans, % 55, 1'i lisans, %7,1'i ise lisansüstü eğitime sahiptir.

Yukarıda yer alan sonuçları incelediğimizde; çalışmaya katkı sağlayan turizm işletmelerindeki bilgi işçilerinin yaş aralığının ağırlıklı olarak 26-33 (% 45,8) arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan bilgi yoğun işlerde çalışan işgörenlerin daha dinamik ve genç kesimden oluştuğunu söylemek mümkündür. Eğitim düzeyini incelediğimizde ise; çalışmaya katkı sağlayan işgörenlerin ağırlıklı olarak lisans mezunu ( %55,1) olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürde yer alan bilgi işçileri tanımlarıyla uyum göstermektedir. Araştırmaya katkı sağlayan işletmelerdeki işgörenlerin bu işletmelerdeki çalışma süresine bakıldığında ise; ağırlıklı olarak 1-5 yıl arasında (%74,5) yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum hem turizm sektöründeki devir hızı hem de bilgi işçilerinin kendi özelliklerinden kaynaklanan devir hızları dikkate alındığında anlamlı olmaktadır.

### **3.3.2 Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme ve Kariyer Planlama İfadelerinin ve Boyutlarının Ortalamasına İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamına alınan İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer ile duygusal bağlılık boyutunun ifadelerine ilişkin ortalamalarına ilişkin Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** Duygusal Bağlılık, Eğitim, Performans ve Kariyer Planlama İfadelerinin Ortalama Tablosu

| İfadeler                                                                               | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | Topl. |                    |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-------|--------------------|----------------|
|                                                                                        | (n)  | (n)  | (n)  | (n)  | (n)  | (n)   | x                  | Ss             |
|                                                                                        | (%)  | (%)  | (%)  | (%)  | (%)  | (%)   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma |
| DUYGUSAL BAĞLILIK İFADELERİ                                                            |      |      |      |      |      |       |                    |                |
| Çalışma hayatımın geri kalanını işyerimde geçirmek beni mutlu eder.                    | 39   | 55   | 78   | 100  | 53   | 325   | 3,2191             | 1,24846        |
|                                                                                        | 12,0 | 16,9 | 24,0 | 30,8 | 16,3 | 100   |                    |                |
| Bu işyerinin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum                  | 30   | 43   | 48   | 137  | 67   | 325   | 3,5169             | 1,21863        |
|                                                                                        | 9,2  | 13,2 | 14,8 | 42,2 | 20,6 | 100   |                    |                |
| Bu işyerinde kendimi ‘ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.                          | 61   | 82   | 55   | 75   | 52   | 325   | 2,9231             | 1,36883        |
|                                                                                        | 18,8 | 25,2 | 16,9 | 23,1 | 16,0 | 100   |                    |                |
| Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var                                         | 24   | 39   | 70   | 129  | 63   | 325   | 3,5169             | 1,15089        |
|                                                                                        | 7,4  | 12,0 | 21,5 | 39,7 | 19,4 | 100   |                    |                |
| Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim yok                                          | 44   | 67   | 69   | 94   | 51   | 325   | 3,1262             | 1,28600        |
|                                                                                        | 13,5 | 20,6 | 21,2 | 28,9 | 15,7 | 100   |                    |                |
| Kendimi duygusal olarak bu işyerine bağlı hissetmiyorum                                | 51   | 65   | 63   | 101  | 45   | 325   | 3,0738             | 1,30079        |
|                                                                                        | 15,7 | 20,0 | 19,4 | 31,1 | 13,8 | 100   |                    |                |
| EĞİTİM ve GELİŞTİRME İFADELERİ                                                         |      |      |      |      |      |       |                    |                |
| İşletmemde eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmalarını kapsamlı şekilde yapılmaktadır | 28   | 56   | 72   | 118  | 51   | 325   | 3,3323             | 1,18388        |
|                                                                                        | 8,6  | 17,2 | 22,2 | 36,3 | 15,7 | 100   |                    |                |

|                                                                                  |      |      |      |      |      |     |        |         |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|--------|---------|
| İşletmemde eğitim için yeterli zaman ayrılmıştır                                 | 31   | 48   | 60   | 123  | 63   | 325 | 3,4277 | 1,22670 |
|                                                                                  | 9,5  | 14,8 | 18,5 | 37,8 | 19,4 | 100 |        |         |
| Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmıştır                            | 23   | 50   | 75   | 115  | 62   | 325 | 3,4400 | 1,16809 |
|                                                                                  | 7,1  | 15,4 | 23,1 | 35,4 | 19,1 | 100 |        |         |
| İşletmemde eğitim değerlendirmesi bilimsel metotlarla yapılır                    | 37   | 55   | 72   | 110  | 51   | 325 | 3,2554 | 1,23704 |
|                                                                                  | 11,4 | 16,9 | 22,2 | 33,8 | 15,7 | 100 |        |         |
| Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir                        | 23   | 43   | 57   | 144  | 58   | 325 | 3,5262 | 1,13994 |
|                                                                                  | 7,1  | 13,2 | 17,5 | 44,3 | 17,8 | 100 |        |         |
| Eğitim ve seminer programları yeni teknoloji ile desteklenmektedir               | 20   | 37   | 62   | 135  | 71   | 325 | 3,6154 | 1,12892 |
|                                                                                  | 6,2  | 11,4 | 19,1 | 41,5 | 21,8 | 100 |        |         |
| İşletmede eğitim faaliyetleri konusunda görüşlerim dikkate alınır                | 27   | 63   | 68   | 110  | 57   | 325 | 3,3292 | 1,20924 |
|                                                                                  | 8,3  | 19,4 | 20,9 | 33,8 | 17,5 | 100 |        |         |
| PERFORMANS DEĞERLEME                                                             |      |      |      |      |      |     |        |         |
| İşletmemde etkin bir çalışan performans değerlendirme sistemi mevcuttur          | 37   | 68   | 63   | 105  | 52   | 325 | 3,2062 | 1,26099 |
|                                                                                  | 11,4 | 20,9 | 19,4 | 32,3 | 16,0 | 100 |        |         |
| İşletmemde performans hedeflerim belirlenirken görüşlerim alınır                 | 40   | 59   | 63   | 116  | 47   | 325 | 3,2185 | 1,25153 |
|                                                                                  | 12,3 | 18,2 | 19,4 | 35,7 | 14,5 | 100 |        |         |
| Performans değerlendirme süreci standardize edilmiş ve belgelenmiştir            | 34   | 68   | 51   | 114  | 58   | 325 | 3,2892 | 1,27028 |
|                                                                                  | 10,5 | 20,9 | 15,7 | 35,1 | 17,8 | 100 |        |         |
| İşletmemde performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yeterlidir. | 33   | 67   | 67   | 113  | 45   | 325 | 3,2154 | 1,21325 |
|                                                                                  | 10,2 | 20,6 | 20,6 | 34,8 | 13,8 | 100 |        |         |
| İşletmemde performans değerlendirme sistemi                                      | 32   | 69   | 80   | 98   | 46   | 325 | 3,1754 | 1,20314 |

|                                                                                                   |      |      |      |      |      |     |        |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|--------|---------|
| performansını ölçmede yeterlidir.                                                                 | 9,8  | 21,2 | 24,6 | 30,2 | 14,2 | 100 |        |         |
| İşletmemde performans değerleme sonuçları geri bildirimi uygulanır                                | 30   | 76   | 60   | 119  | 40   | 325 | 3,1938 | 1,19514 |
|                                                                                                   | 9,2  | 23,4 | 18,5 | 36,6 | 12,3 | 100 |        |         |
| Ödüllendirme ve ücret artış sistemimize performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır | 61   | 79   | 60   | 80   | 45   | 325 | 2,9046 | 1,33800 |
|                                                                                                   | 18,8 | 24,3 | 18,5 | 24,6 | 13,8 | 100 |        |         |
| Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verir             | 34   | 35   | 70   | 137  | 49   | 325 | 3,4062 | 1,17902 |
|                                                                                                   | 10,5 | 10,8 | 21,5 | 42,2 | 15,1 | 100 |        |         |
| Performans değerleme sistemi çalışanların gelişimine katkıda bulunur                              | 26   | 41   | 74   | 134  | 50   | 325 | 3,4338 | 1,13560 |
|                                                                                                   | 8,0  | 12,6 | 22,8 | 41,2 | 15,4 | 100 |        |         |
| Performans değerleme sistemi çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır               | 25   | 47   | 81   | 130  | 42   | 325 | 3,3600 | 1,11510 |
|                                                                                                   | 7,7  | 14,5 | 24,9 | 40,0 | 12,9 | 100 |        |         |
| KARIYER                                                                                           |      |      |      |      |      |     |        |         |
| İşletmede kariyer planlaması ile ilgili yeterli bilgi verilir                                     | 34   | 60   | 84   | 105  | 42   | 325 | 3,1877 | 1,18836 |
|                                                                                                   | 10,5 | 18,5 | 25,8 | 32,3 | 12,9 | 100 |        |         |
| İşletmede kariyer sistemi performans değer ile ilişkilidir                                        | 33   | 63   | 74   | 118  | 37   | 325 | 3,1938 | 1,17692 |
|                                                                                                   | 10,2 | 19,4 | 22,8 | 36,3 | 11,4 | 100 |        |         |
| Terfi sistemi beklentilerimi karşılayacak düzeyde yeterlidir                                      | 47   | 64   | 71   | 102  | 41   | 325 | 3,0800 | 1,26188 |
|                                                                                                   | 14,5 | 19,7 | 21,8 | 31,4 | 12,6 | 100 |        |         |
| Kariyer gelişimim için açık bir yola sahibim                                                      | 34   | 39   | 75   | 121  | 56   | 325 | 3,3877 | 1,20589 |
|                                                                                                   | 10,5 | 12,0 | 23,1 | 37,2 | 17,2 | 100 |        |         |

Boyutların ortalamalarına ait bulguların yorumlanmasında önemli bazı hususlar bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinin ifadelerinin tümü beşli likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Boyut analizlerine ait ortalama sonucunda elde edilen değerler içerisinde üçün altında kalanlar, olumsuz ya da sorunlu boyutu; üçün üstünde kalanlar da olumlu ya da sorunsuz boyutu ifade etmektedir. Boyut ortalamaları, bir faktörle ilgili ortalama aritmetik değeri göstermektedir. Standart sapmalar ise kişilerin cevaplarının birbirine yakınlığını göstermektedir. Standart sapma değeri küçüldüğü ölçüde bireylerin faktörler açısından mutabakat içinde oldukları söylenebilecektir.

Tablo 5’deki ortalamalara bakıldığında duygusal bağlılık ifadelerinden sadece “Bu işyerinde kendimi ‘ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesinin 3’ün altında kaldığı görülmektedir. Bu durum ifadenin reverse sorusu olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer ifadelerin ortalamaları 3’ün üzerindedir. Eğitim ve kariyer ifadelerine bakıldığında da yine 3’ün üzerinde değer aldıkları görülmektedir. Performans ifadeleri incelendiğinde ise “Ödüllendirme ve ücret artış sistemimize performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.” İfadesinin 3’ün altında değer aldığı görülmektedir.

**Tablo 6:** Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme, Kariyer Planlama Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Ortanca Değer, Tepe Değer, Standart Sapma Tablosu

|                   | Aritmetik Ortalama | Ortanca Değer | Tepe Değer | Standart Sapma |
|-------------------|--------------------|---------------|------------|----------------|
| Duygusal Bağlılık | 3,22               | 3,16          | 3,00       | 0,87355        |
| Eğitim            | 3,41               | 3,57          | 4,00       | 0,99534        |
| Performans        | 3,24               | 3,30          | 4,00       | 0,99154        |
| Kariyer           | 3,21               | 3,25          | 4,00       | 1,04910        |

Tablo 6’deki aritmetik ortalamaya göre bir değerlendirme yapıldığında araştırmaya dâhil edilen bilgi işçilerinin bütün boyutlara ilişkin tutumları üçün üstündedir. Bir başka deyişle bilgi işçileri duygusal bağlılık ve İKY uygulamaları ile ilgili tutumları olumludur. İKY uygulamaları açısından eğitim boyutu diğer

boyutlardan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu da çalışanların eğitim faaliyetlerini algılamasının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

### 3.3.3. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi ve literatürde geçen eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama boyutlarını gösteren faktör yapılarının eldeki veriler doğrultusunda uygunluğunun analizi için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi için söz konusu üç boyutun birlikte ele alınmasının nedeni söz konusu üç boyutun bir üst boyutu oluşturmasıdır. Regresyon analizinde bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutu, alt boyutlara sahip olmadığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

**Tablo 7:** İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinde Yer Alan Sorularla İlgili Faktör Yükleri

| SORULAR | EĞİTİM | KARİYER | PERFORMANS | TEST İSTATİSTİKLERİ            |
|---------|--------|---------|------------|--------------------------------|
| EG_1    | 0,734  |         |            | KMO                            |
| EG_2    | 0,853  |         |            |                                |
| EG_3    | 0,768  |         |            |                                |
| EG_4    | 0,734  |         |            | 0,958                          |
| EG_7    | 0,687  |         |            |                                |
| PE_1    |        |         | 0,752      |                                |
| PE_2    |        |         | 0,766      | BARTLETT                       |
| PE_3    |        |         | 0,798      |                                |
| PE_4    |        |         | 0,763      |                                |
| PE_7    |        |         | 0,719      | 0                              |
| PE_8    |        |         | 0,714      |                                |
| PE_9    |        |         | 0,727      |                                |
| PE_10   |        |         | 0,685      |                                |
| KAR_1   |        | 0,739   |            |                                |
| KAR_2   |        | 0,755   |            | TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ |
| KAR_3   |        | 0,687   |            |                                |
| KAR_4   |        | 0,695   |            |                                |
|         |        |         |            | 73,12%                         |

Yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri,  $0,958 > 0,5$  olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir düzeyin üstündedir. Bartlett değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için faktör analizi geçerlidir. Toplam varyans açıklama düzeyi %73,12 olarak bulunmuştur ve söz konusu değer kabul edilebilir değerinin oldukça üstündedir. Faktör analizi sonucunda EG\_5,EG\_6, PER\_5 ve PER\_6 değişkenleri birden fazla boyutta yüksek faktör yüküne sahip oldukları için çapraz faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Analize dâhil edilecek tüm boyutlar için güvenilirlik analizi ayrı ayrı yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 8’ da gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama ve Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Tablosu

| DEĞİŞKENLER                 | DUY.<br>BAĞ. | EĞİTİM ve<br>GELİŞTİRME | KARİYER | PERFORMANS |
|-----------------------------|--------------|-------------------------|---------|------------|
| GÜVENİLİRLİK<br>KATSAYILARI | 0,781        | 0,908                   | 0,891   | 0,922      |
|                             |              | 0,947                   |         |            |

Araştırmada elde edilen verilerin faktör analizi yapıldığında, İKY uygulamaları açısından üç faktör belirlenmiştir: (1) Eğitim ve geliştirme, Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,908, (2) Kariyer planlama, güvenilirlik katsayısı 0,891, (3) Performans değerlendirme, 0,922’dir. (4) Bağımlı değişken duygusal bağlılık için, güvenilirlik katsayısı 0,781 bulunmuştur. Eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve performans değerlendirme boyutları bir olarak sayıldığında güvenilirlik katsayısı 0,947 bulunmuştur. Tüm faktörlerin Cronbach’s alpha katsayısı 0,70’in üzerinde bulunduğu için güvenilirlik açısından yeterlidir.



### 3.3.4 Korelasyon Analiz Bulguları

Korelasyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkinin yönü ve gücünü belirlemektedir (www.academia.edu).

Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin ölçülmesinde kullanılan analiz yöntemidir. Bilinen bulgulardan bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına sağlamaktadır. Regresyon, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve doğrusal doğru kavramını kullanarak bir tahmin eşitliği geliştirmektedir. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir (Akgül & Çevik, 2005, s.291).

Araştırmada esas alınan değişkenler arasındaki ilişki test edilmiştir. Sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısının 1'e yaklaşmasının ilişkinin mükemmelliğini; 0' a yaklaşması ise zayıflığını gösterecektir. Sosyal bilimlerdeki verileri değerlemeye uygunluğu bakımından Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Değişkenler arası korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir. Aşağıdaki tabloda yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılıkla eğitim arasında  $r:0,576$  düzeyinde ve anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Yine duygusal bağlılık ve performans boyutu arasında  $r:0,536$ , düzeyinde ve anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Kariyer boyutu ve duygusal bağlılık arasında da  $r:0,552$  düzeyinde ve anlamlı pozitif bir ilişki söz konusudur. Duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan İKY boyutu eğitim boyutudur. Bu bağlamda bilgi işçilerinin duygusal bağlılığının yüksek olmasında İKY boyutlarından eğitim, performans değerlendirme ve kariyerin olumlu yönde etkisi olduğu söylenebilir.

**Tablo 9:** Duygusal Bağlılık, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer planlama ve Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Tablosu

|                   | Ortalama | Standart sapma | 1                   | 2                   | 3                   | 4    |
|-------------------|----------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|------|
| DUYGUSAL BAĞLILIK | 3,4385   | 0,81553        | 1,00                |                     |                     |      |
| KARİYER           | 3,2123   | 1,04910        | 0,552 <sup>xx</sup> | 1,00                |                     |      |
| EĞİTİM            | 3,3638   | 1,06977        | 0,576 <sup>xx</sup> | 0,666 <sup>xx</sup> | 1,00                |      |
| PERFORMANS        | 3,2323   | 1,11832        | 0,536 <sup>xx</sup> | 0,712 <sup>xx</sup> | 0,692 <sup>xx</sup> | 1,00 |

<sup>xx</sup>p<0,005 iki taraflı

### 3.3.5 Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır. Eğitim, performans, kariyer boyutlarının duygusal bağlılığı etkileme durumunun analiz edildiği regresyon analizi için temel varsayımlar kontrol edilmiştir. Tüm değişkenlerin aldıkları değerler normal dağılım göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında oto korelasyon olarak ifade edilebilecek yüksek korelasyon söz konusu değildir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile kariyer iken bağımlı değişkeni duygusal bağlılıktır. Araştırmanın alt hipotezlerin test edilmesi amacıyla 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar arasında bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi açısından bir farklılık olup olmadığının anlaşılması için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın ana hipotezinin test edilmesi amacıyla bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkende yaratacağı değişikliğin test edilmesi ile ilgili hipotezlerin test edilmesi amacıyla her değişken tek tek basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca çoklu regresyon analizi yardımıyla tüm bağımsız değişkenlerin hep birlikte duygusal bağlılığa etkisini ölçülmeye çalışılmıştır. Regresyon analizleri sonucunda değişkenlerin beta ( $\beta$ )

katsayıları ve anlamlılık derecesine göre (p) araştırmanın hipotezleri ya kabul edilecek ya da red edilecektir.

Tablo 10’da bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 10: Eğitim ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | P     |                      | Beta  | T      | p     |
|----------------|----------------------------|---------|-------|----------------------|-------|--------|-------|
| 0,331          | 0,329                      | 160,130 | 0,000 |                      | 1,962 | 16,029 | 0,000 |
|                |                            |         |       | Eğitim ve Geliştirme | 0,439 | 12,654 | 0,000 |

**Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık**

**Bağımsız Değişkenler: Eğitim ve Geliştirme**

Bu sonuçlara göre 0,000 anlamlılık düzeyinde 160,130 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve modelin istatistiki açıdan açıklayıcı olduğu görülmektedir. Modelin 0,331 R<sup>2</sup> değeri bağımsız değişken eğitim ve geliştirmenin bağımlı değişken duygusal bağlılığı % 33,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Eğitim ve geliştirme uygulaması 0,439 beta katsayısı (p<0,005) ile araştırmaya katılanların firmalarına duydukları duygusal bağlılığı olumlu yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar araştırmada öne sürülen “eğitim ve geliştirme bilgi işçilerinde olumlu duygusal bağ yaratır” H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 11’de bağımsız değişkenlerden performans değerlendirme ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın regresyon analizi sonuçları yer almaktadır

**Tablo 11: Performans Değerleme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | P     |                             | Beta  | T      | p     |
|----------------|----------------------------|---------|-------|-----------------------------|-------|--------|-------|
| 0,287          | 0,285                      | 130,320 | 0,000 |                             | 2,175 | 18,566 | 0,000 |
|                |                            |         |       | Performans<br>Değerlendirme | 0,391 | 11,416 | 0,000 |

**Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık****Bağımsız Değişken: Performans Değerlendirme**

Tablo 11’da yer verilen sonuçlara göre 0,000 anlamlılık düzeyinde 130,320 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ve modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının önemli olduğunu göstermektedir. Modelin 0,287 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkeni performans değerlendirme modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %28,7 oranında açıklamaktadır. Performans değerlendirme uygulaması 0,391 beta katsayısı (p<0,005) ile araştırmaya katılanların işletmelerine karşı duydukları duygusal bağlılığı olumlu yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Bu sonuçlar araştırmada öne sürülen “Performans değerlendirme bilgi işçilerinde olumlu duygusal bağ yaratır” şeklindeki H2 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 12’de bağımsız değişkenlerden kariyer ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır

**Tablo 12: Kariyer Planlama Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | P     |         | Beta  | T      | p     |
|----------------|----------------------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 0,304          | 0,302                      | 141,379 | 0,000 |         | 2,061 | 16,906 | 0,000 |
|                |                            |         |       | Kariyer | 0,429 | 11,890 | 0,000 |

**Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık****Bağımsız Değişken: Kariyer Planlama**

Tablo 12’deki sonuçlara bakıldığında 0,000 anlamlılık düzeyinde 141,379 F değeri regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ve modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının önemli olduğu görülmektedir. Modelin 0,304 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkeni kariyer planlama modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %30,4 oranında açıklamaktadır. Kariyer planlama uygulaması 0,429 beta katsayısı (p<0,005) ile araştırmaya katılanların işletmelerine karşı duydukları duygusal bağlılığı olumlu yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmada öne sürülen “Kariyer planlama uygulaması bilgi işçilerinde olumlu duygusal bağ yaratır” şeklindeki H3 hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 13: Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi**

| R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F      | P     |                          | Beta  | T      | p     | Dürbin Watson |
|----------------|----------------------------|--------|-------|--------------------------|-------|--------|-------|---------------|
| 0,392          | 0,386                      | 68,912 | 0,000 |                          | 1,689 | 13,321 | 0,000 | 1,908         |
|                |                            |        |       | Eğitim ve Geliştirme     | 0,240 | 4,911  | 0,000 |               |
|                |                            |        |       | Kariyer                  | 0,182 | 3,551  | 0,000 |               |
|                |                            |        |       | Performans Değerlendirme | 0,110 | 2,217  | 0,27  |               |

**Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık**

**Bağımsız Değişken: Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama ve Performans Değerleme**

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken duygusal bağlılığa etkisini ölçmek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına ilişkin veriler tablo13’de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre 0,000 anlamlılık düzeyinde ve 68,912 F değerinde regresyon modelinin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu ve modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının önemli olduğunu göstermektedir.

Modelin 0.392 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile kariyer modelin bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılığı %39,2 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 1,908 çıkması ve varyans etki değerlerinin 1 dolayında çıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Modellerde otokorelasyon olmadığının öne sürülebilmesi için tavsiye edilen Durbin Watson

değerinin 1.5 ile 2.5 arasında olmaktadır (Albayrak ve diğ., 2005). Eğitim ve geliştirme uygulaması 0.240 beta katsayısı ( $p<0.05$ ) ile modele önemli katkı sağlarken, performans değerlendirme uygulaması 0,110 beta katsayısı ( $p<0.05$ ) kariyer planlama uygulaması da 0.182 beta katsayısı ( $p 0.05$ ) modele katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmamızın “insan kaynakları uygulamaları bilgi işçilerinde olumlu bir duygusal bağ yaratır” şeklindeki ana hipotezi kabul edilmektedir.

**Yukarıdaki** tabloda verilen sonuçlara göre Duygusal Bağlılık değişkeni için “p” değeri 0,05’den küçük olan değişkenler modele dâhil edilerek regresyon modeli aşağıdaki şekilde oluşturulur.

$$\text{DUYGUSAL BAĞLILIK} = 1.689 + 0,240 (\text{EĞİTİM}) + 0,182(\text{KARİYER})+0,110(\text{PERFORMANS})$$

Diğer taraftan, bağımsız değişkenler içinde özellikle Eğitim boyutunun bağımlı değişkeni en iyi açıklayan değişken olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kişilerin, kendilerini mevcut işlerinde duygusal olarak bağlı hissetmelerinde eğitim faktörünün etkisi anlamlıdır.

Bu araştırmanın alt amaçlarından biri de 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan bilgi işçileri arasında insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer arasında duygusal bağlılık açısından bir farklılık olup olmadığının ortaya koymaktır. Bunun için yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçları tablo 14, tablo 15, tablo 16 ve tablo 17’de yer almaktadır;

**Tablo 14:** 4\*lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Korelasyon Analizi

|                          | Ortalama | Standart sapma | 1       | 2       | 3       | 4    |
|--------------------------|----------|----------------|---------|---------|---------|------|
| <b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b> | 3,6783   | 0,83452        | 1,00    |         |         |      |
| <b>EĞİTİM</b>            | 3,6581   | 0,85624        | 0,624** | 1,00    |         |      |
| <b>PERFORMANS</b>        | 3,5949   | 0,80321        | 0,597** | 0,782** | 1,00    |      |
| <b>KARİYER</b>           | 3,5214   | 0,86014        | 0,541** | 0,689** | 0,834** | 1,00 |

\*\* $p<0,05$  çift taraflı

Tablo 14’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılıkla eğitim arasında  $r:0,624$  düzeyinde ve anlamlı bir ilişki vardır. Yine duygusal bağlılık ve performans boyutu arasında  $r:0,597$ , düzeyinde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer boyutu ve duygusal bağlılık arasında da  $r:0,541$  düzeyinde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan İKY boyutu yine eğitim boyutu olduğu görülmektedir. En düşük ilişki ise kariyer boyutu ile olduğu görülmektedir.

**Tablo 15:** 4\*lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi

| $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | F      | P     |                          | Beta  | T     | p     |
|-------|-------------------|--------|-------|--------------------------|-------|-------|-------|
| 0,420 | 0,410             | 41,292 | 0,000 |                          | 1,187 | 4,200 | 0,000 |
|       |                   |        |       | Eğitim ve Geliştirme     | 0,394 | 4,911 | 0,000 |
|       |                   |        |       | Performans Değerlendirme | 0,292 | 2,458 | 0,015 |

**Bağımlı Değişken:** Duygusal Bağlılık

**Bağımsız Değişkenler:** Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme

Regresyon analizi sonucunda Anova testi p değeri  $0,00 < 0,05$  olarak bulunmuştur ve test sonuçları anlamlıdır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki söz konusudur. Belirlilik katsayısı 0,410 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkende yaşanan değişimi % 41,29 oranında açıklamaktadır. Tablo 15’de verilen sonuçlara göre Duygusal Bağlılık değişkeni için “p” değeri 0,05’den küçük olan değişkenler modele dâhil edilerek regresyon modeli aşağıdaki şekilde oluşturulur.

$$\text{DUYGUSAL BAĞLILIK} = 1.187 + 0,394 (\text{EĞİTİM}) + 0,292(\text{PERFORMANS})$$

Sonuçlara bakıldığında kariyer boyutunun modelleme dışında kaldığı görülmektedir. 4\* lı otellerde çalışanlara açısından duygusal bağlılığa kariyerin etkisi görülmemektedir. Çalışma yürütüldüğü sırada 4\* lı otellerde gözlemlenen ve

edinilen bilgiler ışığında sonuçların otellerin kariyer planlamasına sahip olma durumları ve uygulamaya verdikleri öneme bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 16:** 5\*lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Korelasyon Analizi

|                          | Ortalama | Standart sapma | 1       | 2       | 3       | 4    |
|--------------------------|----------|----------------|---------|---------|---------|------|
| <b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b> | 3,6783   | 0,87019        | 1,00    |         |         |      |
| <b>KARIYER</b>           | 3,5214   | 1,10761        | 0,541** | 1,00    |         |      |
| <b>EĞİTİM</b>            | 3,6346   | 1,14954        | 0,602** | 0,654** | 1,00    |      |
| <b>PERFORMANS</b>        | 3,5949   | 0,86014        | 0,576** | 0,760** | 0,849** | 1,00 |

Tablo 16’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılıkla eğitim arasında  $r:0,602$  düzeyinde ve anlamlı bir ilişki vardır. Yine duygusal bağlılık ve performans boyutu arasında  $r:0,576$ , düzeyinde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer boyutu ve duygusal bağlılık arasında da  $r:0,541$  düzeyinde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan İKY boyutu yine eğitim boyutudur.

**Tablo 17:** 5\*lı Otellerde Çalışan İşgörenler Açısından Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F      | P     |                          | Beta  | T     | p     |
|----------------|----------------------------|--------|-------|--------------------------|-------|-------|-------|
| 0,481          | 0,465                      | 29,657 | 0,000 |                          | 1,681 | 7,606 | 0,000 |
|                |                            |        |       | Eğitim ve Geliştirme     | 0,236 | 2,947 | 0,004 |
|                |                            |        |       | Performans Değerlendirme | 0,169 | 2,135 | 0,035 |
|                |                            |        |       | Kariyer                  | 0,196 | 2,430 | 0,017 |

**Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık**

**Bağımsız Değişkenler: Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme ve Kariyer**

Regresyon analizi sonucunda Anova testi p değeri  $0,00 < 0,05$  olarak bulunmuştur ve test sonuçları anlamlıdır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler



arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki söz konusudur. Belirlilik katsayısı 0,465 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkende yaşanan değişimi % 41,29 oranında açıklamaktadır. Yukarıdaki tabloda verilen sonuçlara göre Duygusal Bağlılık değişkeni için “p” değeri 0,05’den küçük olan değişkenler modele dâhil edilerek regresyon modeli aşağıdaki şekilde oluşturulur.

4 yıldızlı ve 5 yıldızlı oteller arasında insan kaynakları uygulamaları eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki yönünden bir farklılık olup olmadığının anlaşılması için yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında 4 yıldızlı otellerde kariyerin modelleme dışında kaldığı görülmektedir. 5 yıldızlı otellerde ise üç boyutunda modellemenin içinde yer aldığı görülmektedir. 5 yıldızlı otellerde kariyer planlama boyutunun etkisi performans değerlendirme boyutunun etkisinden daha fazla iken 4 yıldızlı otellerde kariyer planlama boyutunun etkisinin olmadığı, performans değerlendirme boyutunun etkisinden söz edilebilir. Hem 4 yıldızlı hem de 5 yıldızlı otellerin sonuçlarında en büyük katkının eğitim ve geliştirme uygulamasına ait olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bulgularını şöyle toparlayabiliriz:

Çalışmada, duygusal bağlılık açısından insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama ele alınmıştır. Araştırma 4\* ve 5\*’lı konaklama işletmelerinde çalışan bilgi işçilerine uygulanmıştır. Uygulamada anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulamada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin toplanmasında ve analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışmanın geçerliliği faktör analizi ile desteklenmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları olan eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyerin planlamaya faktör analizi yapılmasının nedeni bu üç boyutun bir üst boyutu oluşturmasıdır. Güvenirliliği yapılan analiz sonucunda tüm faktörlerin Cronbach’s alpha katsayısı 0,70’in üzerinde bulunduğu için güvenilirlik açısından yeterlidir.

Araştırmaya katılanların % 40 kadın %60 erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların yaş aralığının ağırlıklı olarak 26-33 arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bilgi işçilerinin genç ve dinamik bir kesim olduğu söylenebilir. Çalışanların eğitim düzeylerini incelediğimizde ise ağırlıklı olarak lisans (%55)

derecesinde mezuniyete sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç literatürde yer alan bilgi işçisi yüksek eğitime sahip olma özelliğine uyum sağlamaktadır.

Duygusal bağlılık, eğitim ve geliştirme, kariyer ve performans değerlendirme boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonucunda duygusal bağlılıkla eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının üç boyutunun duygusal bağlılığa etkisini ortaya koymak ve modelleme oluşturabilmek için yapılan regresyon analizi sonucunda; her bir boyutun duygusal bağlılığı ayrı ayrı etkilediği görülmüştür. Çoklu regresyon analizi sonucunda da bu üç boyutun duygusal bağlılığa etkisi olduğu görülmüştür. Boyutlar içinde duygusal bağlılığı en fazla etkileyenin eğitim ve geliştirme boyutu olduğu görülmüştür. İkinci olarak kariyer planlama daha sonra performans değerlendirme boyutu gelmektedir.

Ayrıca alt amaçlar olarak 4\* ve 5\* otellerde çalışanlar arasından İKY uygulamaları ve Duygusal bağlılık arasında bir farklılık olup olmadığı, araştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Çalışmada 4\* otellerde çalışanlar açısından insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyerin planlamanın duygusal bağlılıkla ilişkisi ve bu ilişkinin bağlılığa katkısı incelendiğinde; araştırmada ele alınan insan kaynakları uygulamalarının üçüde duygusal bağlılıkla pozitif çift yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Etkileme için yapılan regresyon modellemesinde eğitim ve geliştirme ile performans değerlendirme modele katkı sağlamıştır. Bunun sebebinin saha araştırmasının yapıldığı sırada edilen bilgiler ve gözlemler ışığında kariyer planlamasına daha az önem verilmesi, bazı otellerde kariyer planlaması yapılmaması ve bazılarının da ise İKY bölümünün varlığından söz edilememesi gösterilebilir. Bazı 4\* lı otellerde İKY ayrı bir bölüm olarak yer almamakta, personelle ilgili sorumlu bölüm muhasebe departmanı olarak gösterilmektedir. 4\* otellerde insan kaynakları bölümü yer almadığı içinde, insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yapıldığından da söz etmek mümkün değildir. 5\* otellerde çalışanlar açısından bakıldığında; araştırmaya alınan insan kaynakları uygulamalarının üçünün de duygusal bağlılıkla pozitif çift yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca insan kaynakları

uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyerin duygusal bağlılığa etkisinin görülmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda üç uygulamanın da regresyon modeline katkı sağladığı görülmüştür. 4\* işletmelerde görülen durumun aksine 5\* işletmelerde çalışan personel açısından bakıldığında üç uygulamanın da duygusal bağlılığa etkisi vardır. Ayrıca 4\* işletmelerde kariyer uygulamasının etkisi görülmezken 5\* işletmelerde performans değerlemeden daha fazla katkı yaptığı görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle doğru bir kariyer uygulamasının var olması bilgi işçilerinin duygusal bağlılığına katkı yapacağı söylenebilir.

Yeni ekonomik yapının yükselen değeri bilgi işçilerini elde tutmak, verimliliğini ve motivasyonunu yükseltmek için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örgütten çok mesleğine bağlılık duyan bilgi işçilerini şirkette tutmak için işletmeler İKY uygulamalarından etkin bir şekilde yararlanmaya yoğunlaşmaktadırlar. Aşağıda literatürde yer alan çalışmalar ve bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz sonuçlar yer almaktadır.

Elde edilen bulgular neticesinde, İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin duygusal bağlılığı etkilediği (H1), yine aynı şekilde İKY uygulamalarından performans değerlemenin duygusal bağlılığı etkilediği (H2) ve İKY uygulamalarından kariyer planlama faaliyetinin duygusal bağlılığı etkilediği (H3) yönündeki hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen bulgular, İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini (Meyer ve Allen,1997; Tannenbaum ve Yukl,1992;Bartlett,1999; Brett ve Vandewalle, 1999;863; İpçioğlu ve Uysal,2009; Kuzugüden,2011:126) gösteren diğer araştırmalarla aynı doğrultudadır. Ayrıca İKY uygulamalarından performans değerlemenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi olduğunun bulunmasında daha önce bu konuda yapılan çalışmalarla (Vandenbergevd.,2004;Guthrie,2001;188;BowenveOstroff,2004;215;Ell ingervd.,2003:1130) tutarlılık gösterdiği görülmüştür.İKY uygulamalarından kariyer planlamanın duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğunu gösteren sonuçlar daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarla (Olgivie,1986;335; Meyer ve Smith, 2003;Kuzugüden,2011:126) uyum göstermektedir. Bu hipotez sadece 4\*'lı otel işletmelerine ait anketleri incelediğimizde geçerli olmamaktadır. Bunun nedeni

olarak 4\*\*'lı işletmelerde kariyer uygulamasına işletme tarafından gerekli özenin gösterilmemesi ya da kariyer uygulamasının yokluğu gösterilebilir.

Bu sonuçlar kuzugüden'in (2011) İKY uygulamaları ve örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Sabuncuoğlu (2007), İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık, Haznedar (2006), yöneticiler üzerine yapılan çalışma, İpçioğlu ve Uysal (2009) ve Gürbüz ve Bekmezci (2011), bilgi çalışanlarının İKY uygulamaları ile duygusal bağlılık çalışmaları ile çalışma sonuçları benzerdir. Meyer ve Smith (2000) çalışmasında, çalışanların İKY uygulamaları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonuçları, Meyer ve Smith (2000)'in çalışmasının sonuçları ile de benzerdir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda; duygusal bağlılığı eğitim ve geliştirme %33,1, kariyer planlama %30,4 ve performans değerlendirme %28,7 oranında açıklamaktadır. Bu sonuçlar kuzugüden (2011)'in örgütsel bağlılığı eğitim faaliyetleri ve kariyer sistemleri anlamlı şekilde açıkladığına yönelik sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Ayrıca İpçioğlu ve Uysal (2009)'ın çalışması ile paraleldir.

Elde edilen sonuçlar bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlamaya ilişkin algılarının duygusal bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bilgi işçileri açısından duygusal bağlılığı en iyi açıklayan uygulamanın eğitim ve geliştirme olduğu görülmektedir. Örgütten çok uzmanlık alanlarına bağlılık gösteren bilgi işçileri için eğitim ve geliştirme ile kendilerine yapılacak yatırımlar önemli olduklarının bir göstergesi olacaktır. Ayrıca gelişme imkânlarına sahip bilgi işçileri örgütlerine bağlılık duyacaklardır. Bilgi işçileri açısından bir önemli konuda kariyer olanaklarıdır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında eğitim ve geliştirme boyutundan sonra duygusal bağlılığı en iyi açıklayan boyut kariyer planlama boyutu olduğu görülmektedir. Kariyer planlama uygulamaları bilgi işçilerinin örgüte yapmış oldukları katkının bir karşılığı olacaktır. Kariyer planlama uygulamalarının adil ve şeffaf olması, bilgi işçilerinin gelecekte ulaşabilecekleri kariyer basamaklarını görebilmeleri örgütsel bağlılıklarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca kariyer fırsatlarının ve ödüllendirmelerin adil bir performans değer ilişkisi içerisinde ele alınması bilgi

işçilerinin örgütlerine karşı olumlu tavrı ve davranış sergilemelerine katkı sağlayacaktır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilgi çağı ile birlikte rekabette üstünlük sağlamak zorlaşmış, bunu sağlamaya çalışan işletmeler için bilgiyi elde etmek, kullanmak, dağıtmak ve paylaşmak aynı zamanda bilgi ve öğrenme düzeyi önemli hale gelmiştir. Bilgi yönetiminde bilgi ve öğrenmede yeterli olamayan işletmeler rakipleri karşısında yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bilgi yönetimi teknolojik, kültürel ve yönetsel boyutlarıyla ele alınmalıdır. Yönetim boyutunun en önemli unsuru hiç kuşkusuz “bilgi işçileri” dir. “mavi yakalı” çalışanların yerini hızla alan “bilgi işçileri” işletmeler için kritik bir faktördür. Dünün “ mavi yakalı” işçisinden çok farklı özelliklere sahip “bilgi işçileri” için farklı yönetim şekilleri yaratmak gereklidir. Değişen koşullar insan kaynakları yönetim alanında da değişiklikler yapmayı gerektirmiştir. Bilgi işçilerinin öğrenebilme düzeyi, takım halinde çalışma, örgütsel bilgileri öğrenme ve hızla aktarma düzeyi örgüte fayda sağlayacaktır. Bu özellikler eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmeli ve örgütün zihinsel kaynağının ürün ve hizmetlere aktarımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme ile bilgi işçilerinin yaptıkları iş ve görevleri dikkate alınarak ortaya çıkardıkları sonuçlar, iletişim ve karşılıklı etkileşimleri dikkate alınmalıdır. Bilgi çalışanlarının örgüte yapmış oldukları katkılar adil bir şekilde değerlendirilmeli ve bu katkı ile ilgili doğru bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.

Bilgi işçileri ücretlemeden daha fazla bulundukları şirkette sosyal haklar, kariyerlerini ilerletebilecek ve bilgi ve becerilerini artırıp kullanabilecekleri, eğitim ve geliştirme ile hem kendilerine hem bulundukları şirkete katkı sağlayabilecekleri ortamları arzu etmektedirler. Doğru, adil ve şeffaf bir performans değerlendirme ile şirketlerine olan güvenleri artacak ve bağlılıklarının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bilgi işçileri için maddi ödüllerin önemi olmadığı daha önce yapılan farklı araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu araştırma sonuçlarında tekrar görülmüştür ki bilgi işçileri için maddi ödüllerden çok bireysel gelişme, dikkate alınma ve özerklik önemli olmaktadır.

Bilgi işçilerinin uzmanlık alanları ile ilgili yeterlilikleri teknolojiye ulaşma ve kendilerini geliştirip mesleki gelişim olanaklarıyla desteklenmeleri çalışanlar

arasında olumlu duygusal bağıllık yaratmaya katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışma koşullarında esneklik sağlanması bilgi işçilerinin motivasyonuna ve bağıllıklarına olumlu olarak yansıyacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi sadece işe alma sürecinde değil insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer süreçlerinde de değişiklikler yapmalıdır.

İnsan gücü ve emeğine dayalı olma özelliği gösteren turizm işletmeleri içinde konaklama işletmeleri hizmet sektörünün en önemli örneklerinden biridir. Ulusal ve uluslararası rekabetin zorlaşması ve insan emeğine dayalı otomasyondan fazla yararlanamayan konaklama işletmeleri için insan kaynakları önemli bir değerdir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden farklı bir kavram olarak ele alınması ve farklılaşan yeni uygulamalarla işletmeye artı değer kazandırması önemlidir.

Üretim faktörü içerisinde insan kaynakları diğer işletmelere göre konaklama işletmeleri için daha fazla öneme sahiptir. İşletmeleri farklılaştıran en önemli faktör insandır. Diğer sektörlerden farklı olarak modern teknolojinin doğrudan üstünlük sağlayamadı turizm sektöründe işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının niteliği önem kazanmaktadır. Konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi örgütün yapısı, kültürü, bilgi birikimi gibi faktörler etkili olmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu finansal sermayesinden ziyade insan sermayesi daha büyük rekabet gücü elde etmede etkilidir. Bu yüzden işletmelerin hedefleri doğrultusunda çalışanlarının bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedef doğrultusunda çaba sarf etmesi için yönetim araçları kullanılarak yönlendirilmesi gereklidir.

İnsan sermayesine yapılacak yatırım makine ve tesise yapılacak yatırımdan daha fazla değere sahiptir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin yönetimi ve istihdam edilen insan kaynağının elde tutulmasının katkısı büyüktür. Bunun içinde işletmeler açısından insan kaynakları yönetim uygulamalarının varlığı ve doğru uygulanması önem arz etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları bölümüne büyük sorumluluk düşmektedir. İşletmelerde insan kaynakları bölümünün yönetimin stratejik ortağı olarak anılması ve önemli karar ve uygulamalarda yer bulmasının önemi daha da artmaktadır. İnsan kaynakları bölümü eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama

uygulamalarını etkin bir şekilde kullanarak çalışanlarının bilgi beceri ve yeteneklerini arttırarak çalışanda değer algısı yaratır, değerli olduğu duygusu çalışanlarda motivasyonun artmasına, istekli çalışma, daha az devamsızlık, daha fazla duygusal bağlılık tutumu geliştirmelerine sebep olmaktadır. Duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgüt adına fazladan çaba sarf etmeye bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütle paylaşarak örgütü ileriye taşımaya daha isteklidir.

Çalışanların bilgi ve becerilerini göstermesine olanak verilmesi gerekir. Çalışanın göstermiş olduğu performansın yöneticileri tarafından dikkate alınması, işletme içindeki farklı pozisyonlarda kendini göstermesine olanak verilmesi yaratıcılıklarına ve motivasyonlarına katkı sağlayacaktır. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer olanakları sağlamak verimliliklerine, çalışma isteklerine ve bağlılık hissetmelerine katkı sağlayacaktır. Kariyer planlanması aynı zamanda işletme hedefleri doğrultusunda gerekli kaynağı hazırlaması açısından da önemlidir.

Turizm sektörü gibi ürün farklılaştırmasının zor olduğu bir sektörde aynı hedef ve pazara hitap eden şirketlerin farklılık göstermesinin en temel unsuru yönetim faktörüdür. Yeni yönetim tekniklerinin kullanımı ve insan sermayesine yapılacak yatırımın maliyetinin işletmeler tarafından mutlaka göz önüne alınacaktır. Ancak uzun vadede bu maliyet işletmelere avantaj olarak döneceği düşünülürse yapılacak yatırımın önemi ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının bilgi işçilerinde duygusal bağlılık yaratması konusu tek tek incelendiğinde eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer uygulamalarının duygusal bağ geliştirmede etkili olduğu görülmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının üç unsurunun da bilgi işçilerinde duygusal bağlılık yaratıp yaratmadıklarına bakıldığında üç uygulamanın da duygusal bağlılık yaratmaya yardımcı olurken, eğitim ve geliştirme uygulamasının hem tek başına hem de birlikte ele alınan modelde en yüksek katkıyı yaptığı görülmüştür. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanlarda değer algısı yaratarak örgütle duygusal bağ geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu sonuçlara göre ise insan kaynakları uygulamalarının bilgi işçilerinin duygusal bağlılığına katkı sağladığı görülmektedir.

Bu tür sonuçların ortaya çıkması özellikle bilgi işçilerine uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile örtüştüğü ileri sürülebilir. Nitekim turizm piyasasındaki rekabetin artması ve ürünler arasındaki farklılıkların giderek azalması sektörde



rekabetin önemli bir değişkeni olan insan kaynağının niteliğinde ve düzeyinde farklılık yaratmaktadır. Bu düzeyin oluşturulması verilen eğitim ile sağlanmakta insan kaynağının geliştirilmesi eğitimin kalitesi, içeriği, uygulanabilirliği ile gerçekleştirilmektedir. Turizm işletmelerinde eğitimlerin ve geliştirmeye önem verilmesi bu işletmelerde çalışan bilgi işçilerine kendilerine verilen önemi göstermekte ve onlarda duygusal bağlılık yaratmaktadır. Bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. İşletmenin başarısında çalışanların bilgi, beceri, algı düzeyi ve mesleki bakış açıları, ürettikleri hizmetin kalitesi ve gerçekleştirilmesi gerekli satış hedefleri yer almaktadır. Turizm sektörü gibi hizmet sektörlerinde bu durum daha da önemli hale gelmektedir. Turizm sektöründe işletmeler arasındaki personel geçişlerinin yüksek olduğu bir sektörde bir de bilgi işçilerinin kendi yapılarından ve bilgilerinden kaynaklanan geçiş hızı düşünüldüğünde daha önemli bir hale gelmektedir. Bilgi çalışanlarını işletmede tutmak ve rekabet avantajı elde etmek önemli ve pahalı bir yatırım aracı olarak görülmektedir. Kısa vadede elde edilen getiri ortaya çıkmamakla birlikte uzun vadede işletme açısından önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu noktada nitelikli personeli elde tutmak ve onun duygusal olarak işletmeye bağlılığını yaratmak önemli hale gelmekte ve bu da İKY departmanının yürüteceği stratejilere bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Eğitim ve geliştirmenin çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde duygusal bağlılık üzerinde etkili olması yanında ücret seviyelerinin düşük olması, etkili bir prim sisteminin olmayışı, ödüllendirme sisteminin yetersizliği, kariyer ve yükselme olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklanan nedenler ise performans değerlendirme ve kariyerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bilgi çalışanlarının performans değerlendirilmesinde açık, şeffaf olunması ve temel beceri ve yetkinliklerin belirlenmesinde de önem taşımaktadır. Bu çalışmada performans değerlendirme ifadeleri arasındaki “Ödüllendirme ve ücret artış sistemimize performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır” ifadesinin en düşük değere sahip olması performans ve ücret ilişkisinin önemini göstermektedir.

Bu çalışmadaki turizm işletmelerinde bilgi işçilerinin firmalarının değerini ve hedeflerini paylaşması, işletmeleri ile kuvvetli bir duygusal bağlılık geliştirmeleri için ödüllendirme, prim sistemi, ücret düzeyi, terfi, kariyer gibi konuları kapsayan etkili bir ücretleme ve performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarından yola çıkılarak oluşturulan önerileri şöyle sıralamak mümkün olacaktır:

- Bilgi işçilerine yapılacak eğitim ve geliştirme faaliyetleri, onların bilgi beceri ve yeni teknolojiye ulaşmalarını sağlayacak niteliklere sahip olmalıdır. Bilgi işçilerine yapılacak eğitim yatırımları, işletme tarafından önemsendiklerinin ve değerli olduklarının bir göstergesi olarak anlaşılabacaktır. Değer verilme ve önemsenme hissi bilgi işçilerinin motivasyonunu, verimliliğini ve duygusal olarak işletmelerin karşı bağıllık oluşturmalarını sağlayacaktır. Çalışanlar için hazırlanan eğitim programlarında değerlendirme bilimsel metotlar içermelidir. Eğitim faaliyetleri hakkında çalışanların görüşleri de dikkate alınmalıdır. İşletmeler arasında bilgi paylaşımı sağlanmalı ve sinerji oluşturulmalıdır. Ayrıca bilgi işçilerinin yeni bilgi ve teknolojilere ulaşması sağlanmalı, yeni bilgi ve beceriler kazanmaları desteklenmelidir. Piyasayı ve yeni gelişmeleri yakından takip eden bilgi işçilerinin yeniliklere kolay ulaşmaları hem bilgi işçilerinin işletmeye karşı olumlu duygular beslemesine hem de edindikleri bilgileri uygulamaları sonucu işletmeyi ileriye taşımalarına yardımcı olacaktır. İşletme açısından yeniliklerin gerisinde kalmamak rekabet edilebilirliğe ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak ve işletmelerin ileriye dönük amaçlarını gerçekleştirmelerinde yardımcı olacaktır.

- Bilgi işçileri fiziksel emeğin yerine düşünsel emeklerini kullanmaktadırlar. Düşünsel emeğin ise fiziksel emeği ölçme yöntemleriyle ölçülmesi zordur. Bilgi işçisini ayrıntılı olarak denetlemek ve performanslarını ölçmek zordur. Performans değerlendirme yöntemleri bilgi işçilerine kendileri hakkında fikirler vermek eksikliklerini görmek açısından önemlidir. Bu nedenle işletmeler yapmış oldukları performans değerlendirme işlemlerinin sonuçlarını bilgi işçileri ile paylaşmalı ve performanslarını geliştirmek için yapılabilecekleri bulmaya çalışmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları katkı kuralları ve yaptırımları içeren şekillerde olmamalıdır. Performans değerlemenin bilgi işçilerinin gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla yapıldığı vurgulanmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları işgörenlere karşı ücret ve iş çıkışları için kullanılabilecek bir unsur olarak değil verimliliğe yapılacak katkı olarak ele alınmalıdır. İşletmelerin bilgi işçilerine performans değerlendirme yöntemiyle yol göstermeleri ve kendileri hakkında fikir sahibi olmalarında yardım etmeleri gerekir. Bunun yolu da performanslarını ve

verimliliklerini arttırmaya doğru onları yönlendirmektir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemi adil ve şeffaf olup herkes için uygulanmalıdır. Çalışanlar arasında adil bir değerlendirme yapılmaması durumunda motivasyonları ve istekleri düşen personel işten ayrılma da dâhil olmak üzere birçok problemle karşı karşıya gelecektir.

- Bilgi işçilerinin işletmelerinden çok işlerine bağlılık gösterdikleri düşünüldüğünde kariyerlerine yapılacak yatırımların ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu yüzden bilgi işçilerinin kariyer hedefleri dikkate alınmalıdır. Bilgi işçileri için kariyer yolları oluşturulmalı ve kariyer ilerlemelerini görmeleri kolaylaştırılmalıdır. Kariyerleri ile ilgili yeterli bilgi verilmesi bilgi işçilerinin şirket içinde gelecekte ulaşabilecekleri yeri görebilmelerine imkân sağlayacak bu da bağlılıklarına katkı yapacaktır. Ayrıca kariyer sistemlerinin performansla ilişkilendirilmesi adil bir terfi sisteminin oluşturulması gereklidir.

- Ödüllendirme ve ücretleme sistemi performans değerlendirme ile ilişkilendirilmelidir. Bilgi işçileri için maddi ödüller diğer ihtiyaçlarından sonra gelse de adalet duygusu ve eşitlik yaratması açısından çalışanların işletmeye bakış açılarını etkileyecektir. Bilgi işçileri kendileriyle aynı işi yapan ve aynı performansa sahip arkadaşlarının daha fazla ödüllendirilmeleri durumunda karşılaştırma yapacak ve bilgilerini paylaşmanın doğruluğunu sorgulayacaktır.

## KAYNAKÇA

AKAT, İ. ve BUDAK, G (1994).İşletme Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul.

AKDEMİR, B. ve DUMAN, C, (2016) Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, International Journal of Social Science, Number,46

AKDOĞAN, A. (1995). “High Technology Companies and Human Resource Management Issue” Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1995,75-94.

AKIN, Ö. ve ÇOLAK, Hayat E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 85-114, Güz 2012

AKSOY, A. (2002). “ Stratejik İnsan Kaynakları” . İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,3,187-206

AKTAN, C.C., ve TUNÇ, M. (1998). Bilgi Toplumu ve Eğitim, Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, 4(19), 118-133.

ALAKUŞ, M. (1991) Bilgi Toplumu, Ankara, 1991, Kültür Bakanlığı Kütüphaneler Genel Müdürlüğü.

ALDEMİR, C., Alpay ATAOL,C. ve BUDAK,G. (2004).İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, (B.5), s.167.

ALLEN, N.J., & MEYER, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63 (1), 18–38.

ALTINTAŞ, Ç. F. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2),19–40

ARGON, T ve EREN, Altay, (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, İstanbul, 1.Baskı

ARICI, K. (2004). “Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Sosyal Hizmetlerin Yeniden Yapılandırılması”. Türkiye’de Sosyal Refah Politikaları Çerçevesinde Sosyal Hizmetler: Birinci Sosyal Hizmetler Şurası, SHÇEK Yayını, Ankara.

ARTHUR, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.

ASHADI, N ve HAYAVI, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743

ATAAY, İ. (2000), ‘İşletmelerde Ücret Yönetimi’, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul

AYDIN, T.(1997), Bilgi Toplumu ve Demokrasi, Trabzon, Efor Masaüstü Yayıncılık.

AYTAÇ, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon, İstanbul.

AYTAÇ, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer, Ezgi Kitabevi, İstanbul

BAĞCI, Z.(2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı,19

BALAY, Refik, (2004). 'Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim', Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt: 37, sayı: 2, 61–82

BALAY, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın, Ankara

BARUTÇUGİL, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Kariyer Yayın, İstanbul

BARUTÇUGİL, İ.(2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayını, İstanbul

BARTEL, A. P. (1994), Productivity Gains From The Implementation of Employee Training Program, Industrial Relations, Sayı: 33, ss.411-425

BAS, M.İ ve ARTAR, A.(1990). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:435, Ankara

BAŞARAN, İ.E.(1991). Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.

BATESON, G. (1979). Mind and Nature:A Necessary Unity. New York: Ballantine.

BAYRAM, H. (2010).Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi, İstanbul: Etap Yayınevi

BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, 59, 125–139.

BAYRAKTAROĞLU, S., BALABAN, Ö., ÖZDEMİR, Y.(2007).360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(11),185-201.

BAYRAKTAROĞLU, S (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya

BAYSAL, A.Can,(1993). Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

BAYSAL, AYŞE C. ve PAKSOY, M.(1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer ve Allen Modeli, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, Nisan 1999

BECK, K. & WILSON, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. Journal of Vocational Behavior, 56, 114-136

BECKER, B. ve GERHART, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.

BECKER, Howard S. (1960) "Notes On the Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, Vol:66,No:1, pp.32-40

BERBEROĞLU, B. (2010). Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi Oluşturma Yolunda Türkiye ve Avrupa Birliği. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, cilt:29,Sayı:2, 111-131

BHATTACHARYA, M. GIBSON, D.E., DOTY, D.H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors and Human Resource Practices on Firm Performance, Journal of Management, C:31, S:4,622-640

BİGGGS,D.,STEPHEN,S.(2006). “Relations, Commitment and Satisfaction in Agency Workers and Permenant Workers”, Employee Relations, C:28,S:2,130-143.

BİLGİN, H. Mehmet(2002). “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 2002, ss. 4-12.

BİNGÖL, D.(1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi,148.

BİNGÖL, Dursun, (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.Baskı.

BİNGÖL, D. (1996). Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul

BİNGÖL, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd, Şti., 6. Baskı, İstanbul.

BOZKURT, V. (1996). Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E. (2007), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Aratırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44 (511). <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/akademisyenlerinorgutselbagliliklari.pdf>

BOWEN, D.E ve OSTROFF, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The “strength” of The HRM System. Academy of Management Review, 29(2), 203-221

BRETT, J.F. ve VANDEWALLE, D. (1999).Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program, Journal of Applied Psychology, 84(6):963-873.



BROWN, Bettina L. (1999) "Knowledge Workers, Trends and Issues", Alert No.4, Center an Education and Traning for Employment College of Education The Ohio State University <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED429210.pdf> Erişim Tarihi:27.04.2017

BROWNING, V.(2006). The Relationship Between HRM Practices and Service Behavior in South African Service Organizations International Journal of Human Resource Management, 17(7),1321-1338

BUMİN, B.(2003). İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, Ankara, Gazi Kitapevi, 2003, s. 46.

CAN, H ve ř. KAVUNCUBAşI, (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (15. Basım) Ankara, Siyasal Kitabevi

CANMAN, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.

CAPPELLİ, P. (2000). Managing Without Commitment, Organizational Dynamics,28(4):11-24.

CENGİZ, A.A.(2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdenzi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no:4

CHANG, H.T., Chi, N.W. & MİAO, M.C. (2007). Testing the Relationship between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model. Journal of Vocational Behavior, 70, 352-368

CO, Y.S.(2004). Examining The Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University, Unpublished PHD, Dissertation, USA

COLE, D.W (1987). Meslek İntiharı, Çev. Yakup Koşar, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

COLLINS, D.(1997) “Knowledge Work or Working Knowledge? Ambiquity and Confusion in the Analysis of the Knowledge Age”,Employee Relations, vol.19,number 1,s.41

COOKE R.(1992), Human Resources Strategies for Business Success; Strategies for Human Resources Management, London.

ÇAPAR, B. (2005). “Bilgi Yönetimi” Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri İçinde (Ed. Çoşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vuran)(175-195). Konya: Çizgi Kitabevi.

ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2). <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi2/hgunduz.pdf> Erişim Tarihi: 12.04.2017

ÇETİN, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.

ÇETİNER, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. Ankara.

ÇETİNTAŞ, H. (2006). Küresel Rekabet ve İşbirliği, TİSK İşveren Dergisi 39,19-22

ÇIRPAN, H. (2001). Bilgi işçilerini şirkette tutmanın yolu: öğrenme ortamı. Erişim Tarihi:20.03.2017 [http://www.eflatun-od.com/Files/User/Item/Docs/97\\_9.pdf](http://www.eflatun-od.com/Files/User/Item/Docs/97_9.pdf)

ÇOBAN, H.(1998). “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, Inkılap Kitapevi, İstanbul, S:19

ÇÖL, G.(2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6,Sayı:2.ss.4-11.

ÇUBUKCU, K. ve TARAKÇIOĞLU, S.,(2010). “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi” İşletme Araştırmaları Dergisi, Yıl:2010, Cilt:2, Sayı:4, ss:57-78

DAFT, Ricahard L. (2000), Management, Orlando: Harcourt College.

DAFT, Richard L.(1994).Management,3th Edition, Dyerden Pres, USA.

DAİLEY, L. ve REEVERS, T. (1995). Human Resource Stratagies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go? International Journal Of Human Resource Management, 6(3),656-670

DAVENPORT, T. ve PRUSAK, L.(2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler. ( Çev. Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları

DECOTİİS, THOMAS A. ve SUMMER, T.P.(1987). A Path Analysis of a Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment

DEMİR, Y. (2005) İş İle Personel Uyumu ve Önemi. Türk Kooperatifçilik Kurumu Basım Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletme Dergisi,148,97-107

DEMİR, C. ve ÖZTÜRK, C. U. (2011).Örgüt Kültürünün Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.Cilt:26,Sayı:1,,ss.17

DENİSİ, Angelo S. & RİCK, W. Griffin(2001); Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, New York, 2001.

DERELİ, T.(1998). “Bilgi Çağında istihdam, Çalışma İlişkileri ve Sendikalar”, Yeni Türkiye, Mart-Nisan, C: 4, S: 20, 1086

DİGİAVANNİ, M.(2004). “Developing Knowledge Workers on The Factory Floor; Development and Learning in Organizations”C:18, S:4, 9-17.

DRUCKER, P.F. (1994). Yeni Gerçekler, Çev. Birtane Karanakçı,4.Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları

DRUCKER, F.P.(2000) 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev.İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun, Epsilon Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul,s.157

DRUCKER, P. (2002)“Knowledge Work”, Executive Excellence, C:19, S:10,12

DOLGUN, U.(2007). Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ekin Yayınevi, s. 115

DOLTAN, F.(2005). Using 360 Degree Feedback Mechanisms Occupational Health and Safety, Jul:74,7, Abi/Inform Global,28

DUMAN, A.(2000). Yetişkinler Eğitimi, Ütopya Yayınları, Ankara

DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A., & CASTANEDA, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. Journal of Applied Psychology, 79, 370380.

DONNELLY, R.(2006) “How Free isthe Free Worker”, Personel Review, vol.35,number1,2006.

ELLINGER, A.E., MUSGROVE, C.(C), ELLINGER, D.G., BAHROCH, A.B. ELMADAĞ BAŞ, YU-LİN WANG(2013). Influences of Organizational Investments

in Social Capital on Service Employee Commitment and Performance Journal of Business Research, 66,124-133

ERDİL, O. (1998). İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya.

ERDİL, O., ALPKAN, L ve BİBER, L.(2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. D.E.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19,sayı:2, yıl:2004,101-122.

ERDOĞMUŞ, N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ERDOĞMUŞ, N. Ve ŞENELDİR, O.(2009). Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, 130-134.

ERDOĞAN, İ.(1991).İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, No:248

ERDUT, T. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.

EREN, Erol, (2003). Yönetim ve Organizasyon, Beta yayınları, İstanbul, 6.basım.

ERGİN, C. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara: Elma Yayınevi

ERKAN, H. (1998). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 326, Doğu Matbaacılık, 4. Baskı

ERSEL, B. (2003). Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri ve Beyin Göçü, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Derbent-İzmit, 709-721

ERYİĞİT, S.(2000). Kariyer Yönetimi, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Vol:6 (1),1-26.

FEY, F. CARL ve BJÖRKMAN, INGMER (2000). The Effect Of Human Resource Management Practices On MNC Subsidiary Performance in Russia, Stockholm of Economics in ST. Petersburg Working Paper.

FINDIKÇI, İlhami, (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul, 5.Baskı

FINDIKÇI, İ.(2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 3. Baskı, İstanbul.

FİDAN, N ve ERDEM, M. (1998). Eğitime Giriş, Alkım Yayınları, İstanbul

FİŞHER, D.C., SCHOUENFELDT, F.L ve SHAW, B.J. (1990). Human Reseource Management Houghton Mifflin Co: Boston.

GARRICK, J. ve CLEGG, S.(2000). "Knowledge Work and the New Demands of Learning",Journal of Knowledge Management, vol. 4, number 4: 279-286.

GENÇ, M. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi

GERHART, B., ve MILKOVICH, G. T. (1992), Employee Compensation: Research and Practice. In m. D. Dunnette & I. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, sayı:3, ss.481- 569

GEYLAN, Ramazan, (1992). Personel Yönetimi, Met Yayınları, Eskişehir.

GLUECK, M.(1985). Personnel Management: A Diagnostic Approach Business Publication.

GOODMAN, S.A ve SVYANTEK, D.J.(1999). "Person-Organization Fit and Contextual Performance; Do Shared Values Matter?", Journal of Vocational Behavior, vol:55.

GÖK, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

GÖRMÜŞ, A. Şahin,(2009). "Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 57-75

GREEN Alan C.(1988). Verimlilik Nasıl Arttırılır?, Çev. Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayınları.

GUEST D. ve HOGUE K.(1994), "Yes, Personnel Does Make A Difference", Personnel Management,60

GUTHRIE, J. (2001). High- Involment Work Practices, Turnover and Productivity: Evidance from New Zealand. Academy of Management Journal,44(1),180-192

GÜNEŞ, F. (1996). Yetişkin Eğitimi, Ocak Yayınları, Ankara

GÜRBÜZ, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-754

GÜRBÜZ, S. Ve BEKMEZCİ, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt;4 Sayı:2, 189-213.

GÜRÜZ ,D., YAYLACI, G.Ö(2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, MediaCat Kitapları.

GÜRÜZ ,D., YAYLACI, G.Ö(2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, MediaCat Kitapları. 3.baskı

GÜMÜŞTEKİN, E.,ÖZLER, G., ERGUN,D., YILMAZ,F.(2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal. Vol.1 N:1,1-20

HACKETT, D. R., BYCİO, P., & HAUSDORF, P. (1994). Further Assessment of Meyer's and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology, 79, 15–23.

HALL, D.T ve FOSTER, L.W (1977) A Psychological Success Cycle and Goal Setting; Goal, Performance, and Attitudes. Academy of Management Journal,20,2,282-290.

HAREL, H.G. ve TZAFRİR, S.S. (1999) “The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm” *Human Resource Management*, 38:185-200.



HARTMANN, L. C., (2000) Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, International", Journal of Organizational Analysis, Vol:8,Issue:1, 89-109.

HOLM, Jessen, Michael, POULFELT, Flemming , "The Anatomy of Knowledge Management in small and medium-sized enterprises", LOK Research Conference, December 1-2, 2003, s 9-10

HOPE, J., HOPE, T.(1997). Competing in the Third Wave, Harvard Business School Press: Boston, USA.

HUNSTIGER,L.M., (2001)" The Emerging Knowledge Society" , The Economist, Nov 3 , no 2 , s 4-5

HUSELİD, M. A. (1995), The Impact of Human Recourse Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, Sayı: 38, ss.635-670

ICHNİOWSKI, C., SHAW, K., ve PRENNUSHİ, C. (1994), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, Working Paper, Columbia University, New York.

İNCE, M., ve GÜL, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi.

İNCE,M.,GÜL,H.,(2006), "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi :Bireyin Yaratıcılığı" Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Haziran

İPÇİOĞLU, İ., UYSAL, G. (2009).İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki; İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analizi; İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt;11, Sayı;3, Temmuz, 131-148.

İRMİŞ, A. ve BAYRAK, S. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Sosyal ve Ekonomik araştırmalar Dergisi 2000 Haziran Yöneylem Araştırmalar ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi Tebliği

JOSEP, J.Paradi, RELM, S. Ve CLAIRE, Schaffnit. C. (2002). "Knowledge Worker Performance Analysis Using DEA: An Application to Engineering Design Team at Bell Canada, IECE Transactions on Engineering Management, Vol:49, No:1,161.

KANTER, Rosabeth Moss. (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", American Sociological Review, 33 .

KAPLAN, S., WARREN, C.R., BARSKY, A.P., THORESEN, C.J (2009). A Note on The Relationship Between Offectivity and Differing Cinceptualizations of Job Satisfaction: Some Unexpected Meta- Analytic Findings, European Journal of Work and Organizational Psychology, C:18, S:1, 29-54

KARACAN, E.,ERDOĞAN,Ö.N.(2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,21,2011/1,102-116.

KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö. ACAR, A. C, ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G., ULUHAN, R.(1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, İstanbul.

KAYA, İ. VE GÖZEN, Ş.(2005).Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşım ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14,355-376

KAVRAKOĞLU, İ.(1992). Toplam Kalite Yönetimi, KALDER Yayınları, No:1, İstanbul.

KELLEÇİ, M.A. (2003)Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik; Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Araştırmalar Dairesi, Yayın No:DPT, 2674 Temmuz

KESER, A.(2005), “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, [www.isguc.org/arc s.2](http://www.isguc.org/arc_s.2) Erişim Tarihi:20.08.2014.

KINNEAR, L. ve SUTHERLAND, M. (2000). Determinants of Organisational Commitment Amongst Knowledge Workers South African Journal of Business Management, SEPTEMBER 2000, VOL:31, ISSUE:3,106-112

KLEİNER, M. M., ve BOUİLLON, M. L. (1998), Providing Business Information to Production Workers; Correlates Compensation and Profitability, Industrial and Labor Relations Review, Sayı: 41, ss. 605- 617

KNOKE, D., ve KALLEBERG, A. L. (1994), Job Training in U.S. Organizations, American Sociological Review,Sayı: 59, ss.537-546

KOCH, M., ve MCGRATH, R. (1996), Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter, Strategic Management Journal, sayı:17, ss.335-354

KOÇ, H.(2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:28:200-211.

KOZAK, M.A.(2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

KUNDÍ, B.A.,SALEH,S.D.(1993). A model of Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond. Canadian Journal of Administrative Sciences, Volume:2, pp.154-166

KURT, M.(2004) , Değişen Dünyada Türkiye'nin Önemi, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları, Bursa, s. 209

KUTLU, E.(2000). Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

KUZUGÜDEN, Ö.(2011). Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

LEE, J. ve MILLER, D. (1999). "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", Strategic Management Journal, Vol:20.

LUNDY, O. ve ALAN C. (1996), Strategic Human Resource Management, London: Routledge

LYONS, S. T., DUXBURY, L. E., & HIGGINS, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. Public Administration Review, 66(4), 605-610

MACDUFFİE, j. P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in The World Auto İndustry, İndustrial and Labor Relations Review, Sayı: 48, ss.197- 221

MAIER, G.W. ve BRUNSTEIN, J.C. (2001). The Role of Personal Work Goals in Newcomers Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042.

MASUDA, Y. (1990). Masuda, Managing in the Information Society, Mass.: Basil Blackwell

MATHIS L. ROBERT ve JACKSON H. JOHN (2000), Human Resource Management, Ninth Edition

MATHIEU, J. E. ve ZAJAC, D. M. (1990) "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Cosequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194

MAY, TAM YEUK-MUI, MAREK KORCZYNSKI, STEPHEN, J. FRENKEL (2002). Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations, *Journal of Management Studies*, 39(6), 775-801

MCCLURG, L.N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry, *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5-26.

McELROY, J.C.(2001). Managing Workplace Commitment by Putting People First. *Human Resource Management Review*, 11(33), 327-335.

MENGÜŞOĞLU, T.(1922). Felsefeye Giriş. Remzi Kitabevi, İstanbul

MERCİN, U. L., (2005) "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14(128-144) s. 137 <http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf> Erişim Tarihi 14.04.2016

MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

MEYER, JOHN P., PAUNOEN, SAMPO V., FON R. GELLATLY, RICHARD D. GOFFIN and DOUGLAS N. JACKSON (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of The Commitment That Counts Vol:74 no: 152-156

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & SMITH, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89  
MAIER, R. (1998). "Çalışanların Sahipliğini Teşvik Etmek" , İnsan Yönetimi, (Der: Robert H. Rosan) MESS Yayınları, İstanbul.

MEYER, P. J., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

MEYER J.P., ve SMITH, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331

MILTENYİ, G.(1998). 360 Derece Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in Your Organisation Australia7

MLADKOVA, L., ZOUHAROVA, J. NAVY, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia-Social and Behavioral Science* ,207,768-776

MLADKOVA, L. (2015). Knowledge Workers and The Principle of 3S ( Self-Management, Self- Organization, Self- Control). *Procedia- Social and Behavior Sciences*, 181, (2015), 178-184 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management

MICOLO, A. M.,(1993). "Suggestions For Achieving a Strategic Partnership", *HR Focus*, vol.70, no.9, s.22

MORISHIMA, M. (1991), Information Sharing and Firm Performance in Japan, *Industrial Relations*, Sayi: 30, ss.37-61

MORRIS, J.H. ve STEERS, R.M (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W (1979) The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. ve STEERS, R.M., (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers*. New York. Academic Press. 1982, s. 47

MURPHY, K. R. ve CLEVELAND, J. N. (1995), *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, London: Sage Pub

NAKTİYOK, A.(2004), *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.

NEWSTROM, J.W. ve DAVIS, K.(2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11th ed, Irwin/McGraw-Hill.

OBENG, K. ve I. UGBORO (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study", *Transportation Quarterly*, 57(2), 83-98.

OKTAY, E, ÖZER, H. KIZILTAN, A. ve KAYNAK, S.(2008). Bilgi Ekonomisi, Göstergelerine Göre Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'nin Hiyerarşik Kümeleme Metotlarıyla Kümelenmesi, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, C:, S: 522

OKUR, M.E. (2002), "İnsan Kaynakları Yönetimi' nin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama", *Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası*, İstanbul.

OLGILVIE, J.R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group&Organization Studies*,11(4),335-359.

O'NEIL, T. Ve GOLDEN, W. (2003). "Traning The Knowledge Workers; A Descriptive Study of Traning Practices in Irish Software Companies", *Journal of Europen Industrial Traning*, Vol: 27, No:2-4,137.

O'REİLLY, C. ve CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of applied psychology* 71, 3: 492-499.

OSTROFF C. (2000), "Human Resource Management and firm performance: Practices, Systems and Contingencies", *Working Paper ASU*.

O'REİLLY, C. ve CALDWELL, D.F.(1981) The Commitment and Job Tenure of New Employess: Some Evidence of Postdecisional Justification *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616



ORPEN, C. (1993). The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice. The Journal of Social Psychology, 134 (1),135-136.

ORPEN, C. (1994). "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", International Journal of Manpower, vol:15,No:1,27-37.

ÖĞÜT, A.(1999). " Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi Ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi Ve Teknoloji Yönetimi", T.C. Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 5, 9

ÖZALP, İ.(1995).Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 849, Eskişehir.

ÖZÇELİK,A.O.,(2002) "Eğitim ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Yönetimi, No:968: 123-152, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

ÖZDEN, M.Cemil (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara.

ÖZDEMİR, E. Ve AKPINAR, A.T.(2002). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili; Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2),85-105.

ÖZDEVECİOĞLU, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:18 Sayı:2 ,113-115.

ÖZDEVECİOĞLU, M., DEMİRTAŞ, Ö ve ÜNLÜ, O.(2009) "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi", Eskişehir

Osmangazi Üniversitesi,17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir,21-23 Mayıs,600-608.

ÖZER,S.,ÖZMEN,Ö.,SAATÇIOĞLU,Ö.(2004).Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Cilt:6,Sayı:1.

ÖZÇELİK, A. Oya(2006). Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Yönetim Bilimleri Dergisi, Vol:4 No:1

ÖZGÜLER, Verda C. (2004) “Yeni Ekonomi Anlayışı Kapsamında Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülkeler: Türkiye Örneği”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s. 145. 31

ÖZKUTU, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, C:37, S:2, 79-97

ÖZTÜRK, Z. ve TEBER, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği, Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 67-91.

PARLAK, Y.,YILDIRIM,E.(2003). “Bell, Touraine ve Castells’in Düşünceleri Işığında Sanayi Ötesi Toplumlardan Bilgi Toplumuna II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, bildiriler Kitabı,17-18 Mayıs 2003, Derbent- İzmit

PALMER, M., WINTERS, K.( 1993). İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul.

PALMER, M.(1995). Performans Değerlendirmeleri, Çev.Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul

PARE, G. TREMBLAY, M. LALONDE, P. (2000). The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turnover Intentions, Center for Interuniversity Research and Analysis of Organizations, August 2000, Publication Montreal, Canada

PAYNE, S.C ve HUFFMAN, A.H.(2005).A Logitudinal Examination of The Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. Academy of Management Journal, 48(1), 158-168

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., ve BOULIAN, P. V. (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000). İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu, İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları.

REICHERS, A.E.(1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, 10(3):465-476.

REDFORD, K. (2007). In Focus Training and Coaching Personnel Today, Jun 26:Abi/Inform Global,12

ROBERT, K. (1995). The Proof Of HR Is In The Profit, People Management, February, 42-43

RUILLER, C. ve HEIJDEN, V.D. (2015).Soci-Emotional Support in French Hospitals: Effects on French Nurses and Nurse Aides Affective Commitment, Applied Nursing Research,29, 229-236

RUKANCI, F. ve ANAMERİÇ, H. (2004). Bilgi Toplumu ve Toplumun Bilgilenmesinde Kütüphanelerin Rolü, Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu, Ankara, 21-24 Ekim

ROLBERG, S.G., LUONG, A., SEDERBURG, M.E. ve CRISTOL, D.S.(2000), Employee Attitude Surveys: Examining the Attitudes of Noncompliant Employees, Journal of Applied Psychology, 85(2):284-293

ROWDEN, R.W.(2000).The Relationship Between Charismatic Leadership Behavior and Organizational Commitment, Leadership&Organization Development Journal, 21(1).

SABUNCUOĞLU, Z.(1994) Personel Yönetimi. Politika ve Yönetmelikler, Bursa, Rota Ofset, (B.7),

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1.Baskı

SABUNCUOĞLU, Z.(2011).İnsan Kaynakları Yönetimi( Uygulamalı),Beta, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Z (2000).İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa

SABUNCUOĞLU, Z (2005). Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. (1997). Personel Yönetimi, VIII. Baskı, Furkan Ofset.

SAHROUİ, S.(1994) "Harnessing Knowledge Workers" Participation for IT Planning Effectiveness: The Informational and Motivational Mediating Effects Of Users" Microplanning Behavior", Behavior& Informationl Technology, C:20, S:1

SANZ-VALLE R., Sanchez R. SABATER ve SANCHEZ A., (1999), "Human Resource Management and Business Strategy Links: an Emprical Study", The International Journal of Human Resource Management Vol.10

SEVİNÇ, E. (2010). Kariyer Planlama ve Yönetim, Etap Yayınları, İstanbul.

SMITH, A. ve RUPP, W. (2002). "Communication And Loyalty Among Knowledge Workers: AResource Of The Firm Theory View", Journal of Knowledge Management, vol. 6, number 3: 107

SCHNEIDER, B. , GUNNARSON, S.K. ve NİLES- JOLLY, K.(1994). "Creating The Climate and Culture of Success", Organizational Dynamics, Summer, C:23, S:1, 17-29

SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). Eğitim Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Ege Akademik Bakı / Ege Academic Review, 7(2) 2007: 613-628

SCHNEIDER, B. (1978). Person-Situation Selection: A Review of Some Ability-Situation Interactive Research, Personnel Psychology, 31:281-297

SCHULER, R.S (1995). Managing Human Resources, West Publising comp., New York.

SPECTOR, Paul E. (2000), Industrial and Organizational Psychology Research and Practice, Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc

SOLMUŞ, T. (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Beta Basım Yayım

SKYRME, D.(1999). " Knowledge Networking, Butterworth-Heinemann" , Oxford

STEWART, T.(2001). The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and The Twenty- First Century Organization, Doubleday, Random House Inc., U.S.A

SULEK,J.,MARUCHECK, A.(1994). "The İmpact of İnformation Technology on Knowledge Workers", Work Study,Jan/Feb, 43, 1

ŞAHİN, B.E. ve AYHAN, D.(2014).Yeni Ekonominin Makroekonomi Üzerindeki Etkileri, Üretim Ekonomisi Kongresinde sunulan bildiri, 21-22 mart 2014  
[https://www.iku.edu.tr/upp/8562/files/Beg%C3%BCm%20Erdil%20%C5%9Eahin-Damla%20Ayhan\(1\).pdf](https://www.iku.edu.tr/upp/8562/files/Beg%C3%BCm%20Erdil%20%C5%9Eahin-Damla%20Ayhan(1).pdf) Erişim Tarihi: 05.12.2016

ŞİMŞEK, ŞEFİR M. ÖGE, H. SERDAR (2007) Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

ŞİMŞEK, M. ve NURSOY, M. (2002) Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, Hayat Yayınları, İstanbul

TAMPOE, M. (1993) Motivating Knowledge Workers: The Challenge For The 1990s, Long Range Planning, C:26, S:3,51

TAPSCOTT, D.(1998). Growing Up Digital. The Rise of The Net Generation. New York.

TAŞKIN, E.(2005).İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul, Der Yayınları, s.36.

TDK,

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.5927cdb2757840.74956572](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.5927cdb2757840.74956572) Erişim Tarihi:01.02.2016

TEPSTRA, D. ve ROZELL, E. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, S:46,27-42

TERZİ, N.(2012).”Yeni Ekonomi Üzerine Değerlendirmeler” Editör: Terzi, N.Yeni Ekonomi, (1-19), Beta Basım Yayın, İstanbul.

TURHAN, E. (2012). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme (Ed. Ali Şimşek ve Hatice Zümrüt Tonus), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2501,Eskişehir

TUTAR, H. (2007). Erzurum Devlet ve Özel Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.97-120

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M.(2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:2.

UÇKAN, Ö. (2006). Bilgi Politikası ve Bilgi Ekonomisi: Verimlilik, İstihdam, Büyüme ve Kalkınma, *Bilgi Dünyası Dergisi*, C:7, S:1, Ankara.

UĞUR, A.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 115

UYGUÇ, N. ve ÇİRMİN, D., (2004). “D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler” *D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C:19 S:1, :91-99

UZAN, C.(1999). “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Human Resources*, Kasım-Aralık, İstanbul.

VANDENBERGHE, C., BENTEİN, K. ve STİNGLHAMBER, F. (2004). Affective Commitment to The Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71

VIARGUES, J.L.(1999). "Manager Les Hammes, Edition d'Organisation", Paris,78.

WANG, C.L. ve AHMED, P.(2003).Structure and Structural Dimensions for Knowledge – Based Organizations, *Measuring Business Excellence*, Vol:7, No:1,51-62.

WASTİ, S.A. (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler; Türk Kültürüne Bir Bakış", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep, Aycan, *Türk Psikologlar Dergisi Yayınları*, no:21,1.Basım, Ankara.

WAYNE, F. C.(1995).*Managing Human Resources Productivity, Quality Work Life, Profit*, MC Graw Hills, New York,268.

WITT, L.A., KAÇMAR,K.M. ve ANDREWS,M.C. (2001). The Interactive Effects of Procedural Justice and Excanhge Ideology on Supervisor- Rated Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 22:505-515.

WRIGHT M. Patrick ve Boswell R. WENDY (2000), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, Vol.3.

WU, F. ve CAVUSGİL, S.T.(2006).Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in İnterfirm Relationships *Journal of Business Research*, 59,81-89.



WU, F. ve CAVUSGİL, S.T.(2006).Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in İnterfirm Relationships Journal of Business Research, 59,81-89.

YALÇIN, A. ve F.Nur İPLİK; (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”,Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1),ss 395-412

YAYLALI, A. ve ŞAHBAZ, R. (1996).Konaklama İşletmelerinde Müşteri-Personel Çatışmasının Hizmet Kalitesine Etkileri, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Nevşehir,13-15.

YILMAZ, H. ve KARAHAN, A.(2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, D.E.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:16, Sayı:4, 607-637.

YÜCEL, R.(1999). “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3),110-128.

YÜKSEL, Ö (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZAİM ,H.,(2005).“Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi Ve Bilgi İşçisi”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Cilt 49, s. 594.

ZAİM, H. ve KOÇAK, O. (2010). “ Bilgi Çalışanın Memnuniyeti”, Journal of Yaşar University, 18(5), 2987-2994.

ZANGARO, George A. (2001) “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, Nursing Forum, 36 (2), <http://www.ebscohost.com>, (28 Haziran 2014)

ZEFFANE, R. "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: a Comparison of Public and Private Sectors Employees, *Human Relations*, 47 (8), 977-1007 (1994).

**EKLER**

EK-1 \_\_\_\_\_

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYA BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

e-mail:songul.gokhan@hotmail.com

cep:05379543840

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin Duygusal Bağlılığına Etkisi" konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, söz konusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. **Cevaplarınız araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.**

İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Prof.Dr. Saime ORAL

Songül GÖKHAN

**I.BÖLÜM**

1. Cinsiyetiniz? 2. Yaşınız 3. Eğitim durumunuz 4. Şu an çalıştığınız iş yerinizdeki çalışma süreniz
- ( ) Kadın ( ) 18-25 ( ) Lise ( ) 1-5 yıl
- ( ) Erkek ( ) 26-33 ( ) Önlisans ( ) 6-10 yıl
- ( ) 34-40 ( ) Lisans ( ) 11-15 yıl
- ( ) 41-48 ( ) Lisansüstü ( ) 16-20 yıl
- ( ) 49 ve üstü ( ) 21-25
- ( ) 26 ve üzeri yıl

**II.BÖLÜM**

Aşağıdaki ifadeleri düşünceleriniz doğrultusunda değerlendiriniz

| İFADELER                                                               | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| Çalışma hayatımın geri kalanını işyerimde geçirmek beni mutlu eder.    |                            |              |            |             |                           |
| Bu işyerinin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum. |                            |              |            |             |                           |
| Bu işyerinde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum          |                            |              |            |             |                           |
| Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var                         |                            |              |            |             |                           |
| Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim yok                          |                            |              |            |             |                           |
| Kendimi duygusal olarak bu işyerine bağlı hissetmiyorum                |                            |              |            |             |                           |

### III. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeleri düşünceleriniz doğrultusunda değerlendiriniz.

| İFADELER                                                                                           | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| İşletmemde eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmalarını kapsamlı şekilde yapılmaktadır.            |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde eğitim için yeterli zaman ayrılmıştır.                                                  |                            |              |            |             |                           |
| Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmıştır.                                             |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde eğitim değerlendirmesi bilimsel metotlarla yapılır.                                     |                            |              |            |             |                           |
| Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir                                          |                            |              |            |             |                           |
| Eğitim ve seminer programları yeni teknoloji ile desteklenmektedir.                                |                            |              |            |             |                           |
| İşletmede eğitim faaliyetleri konusunda görüşlerim dikkate alınır                                  |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde etkin bir çalışan performans değerlendirme sistemi mevcuttur                            |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde performans hedeflerim belirlenirken görüşlerim alınır.                                  |                            |              |            |             |                           |
| Performans değerlendirme süreci standardize edilmiş ve belgelenmiştir                              |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yeterlidir.                   |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde performans değerlendirme sistemi performansımı ölçmede yeterlidir.                      |                            |              |            |             |                           |
| İşletmemde performans değerlendirme sonuçları geri bildirimi uygulanır.                            |                            |              |            |             |                           |
| Ödüllendirme ve ücret artış sistemimize performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır. |                            |              |            |             |                           |
| Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verir              |                            |              |            |             |                           |
| Performans değerlendirme sistemi çalışanların gelişimine katkıda bulunur                           |                            |              |            |             |                           |
| Performans değerlendirme sistemi çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır            |                            |              |            |             |                           |
| İşletmede kariyer planlaması ile ilgili yeterli bilgi verilir                                      |                            |              |            |             |                           |
| İşletmede kariyer sistemi performans değer ile ilişkilidir                                         |                            |              |            |             |                           |
| Terfi sistemi beklentilerimi karşılayacak düzeyde yeterlidir                                       |                            |              |            |             |                           |
| Kariyer gelişimim için açık bir yola sahibim.                                                      |                            |              |            |             |                           |