

## İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık: Gaziantep Otel İşletmelerinde Bir Uygulama<sup>a</sup>

✉ HÜSEYİN ASLAN<sup>b</sup> ✉ TUBA BÜYÜKBEŞE<sup>c</sup> ✉ TUBA AVCI<sup>d</sup>

Geliş Tarihi: 22.01.2019 | Kabul Tarihi: 24.07.2019

**Öz:** Hizmet sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için insan kaynakları uygulamalarına verilen önem her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının birçok örgütsel değişkenle olan ilişkisi ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmanın amacı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiş olup; analiz neticesi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları uygulamaları, yönetim uygulamaları, örgütsel bağlılık, otel işletmeleri.

<sup>a</sup> Bu çalışma *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama* adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Böl. huseyinaslan111@gmail.com

<sup>c</sup> Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü

<sup>d</sup> Hasan Kalyoncu Üniversitesi, SBE, İşletme Programı

---

## Human Resources Practices and Organizational Commitment: An Application into the Service Industry

**Abstract:** This research aims to find out the effect of human resources practices on organizational commitment. In this regard, the data sets which were taken with the survey method from four and five stars hotel staff within Gaziantep province have been analyzed through the structural equation modeling system. As a result of the analyze, it has been derived that the human resources practices affect the emotional commitment, continuity commitment and normative commitment as sub-dimension of organizational commitment as meaningful in a positive manner.

**Keywords:** Human resource practices, organisational commitment, service industry.

© Aslan, Hüseyin & Büyükbeşe, Tuba & Avcı, Tuba. " İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık: Gaziantep Otel İşletmelerinde Bir Uygulama." *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 19 (2019), 519-544.

## Giriş

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, müşterilerine karşı fark yaratmalarını sağlayacak, yeni ve yaratıcı fikirlerle kendilerini başarıya götürececek ve küresel rekabet ortamında üstünlük sağlamalarına en büyük katkıyı yapacak temel faktörün, yetenekli çalışanları işe almak ve devamında elde tutmak ve onlardan işletme amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına vararak, bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermektedirler (Doğan ve Demiral, 2008).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması ve yönetilmesi süreçlerini içermesi nedeniyle bütün işletmeyi ilgilendiren bir alandır (Armstrong, 2006: 6). Bir işletmenin çalışanları, iş gücünü oluşturan bireyler veya personeli o işletmenin insan kaynağı olarak tanımlanır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin en önemli görevi işletmenin bu önemli kaynağının etkin ve verimli kullanılması ile ilgili politikaları-stratejileri formüle etme ve uygulama yükümlülüğüdür (Gubman, 1996: 33).

İşletmenin, satış ve pazarlama, muhasebe ve finans, üretim, AR-GE gibi bütün bölümleri insan kaynakları bölümü ile ilişkilidir. Bir işletmede insan kaynakları yönetimi stratejisi, işletmenin beşeri sermayesine yapılan yatırım getirilerini en üst düzeye çıkarmak ve işletmenin insan kaynaklarına yönelik finansal risklerini en aza indirmektir. İnsan kaynakları, işletmede, yetkin ve kalifiye insanlar atayarak bu temel stratejiyi elde etmeyi amaçlamaktadır (Gubman, 1996: 34). Bu temel stratejinin uzun vadede başarıya ulaşması ise insan kaynakları yönetiminin bir diğer stratejisi olan örgütsel bağlılığın artırılarak personelin örgüte olan bağlılığının artırılmasıyla mümkün olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Meyer vd. (1989:154)'e göre örgüt ile olan ilişkisini önemseyen çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmakla birlikte, örgütün başarısı için daha fazla çalışmaya isteklidirler. Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış oldukları

meta-analiz çalışmasında pasif katılım, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin düşük örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu belirtmişler ve buna karşın örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların, rekabeti, üretkenliği ve etkinliği arttırmak suretiyle örgütü daha rekabetçi kılması olası, yaratıcılığı ve yenilikçiliği de içeren ekstra rol davranışlarına adapte olma ihtimali daha yüksek olan çalışanlar olduğunu belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise etkili insan kaynakları uygulamalarının, iş gören devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığı (Vlachos, 2008; Huselid, 1995) ve örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir (Ogilvie, 1986; Gaertner ve Nollen, 1989; Kinicki vd., 1992; Premack ve Wanous, 1985).

Yukarıdaki görüş ve değerlendirmelerden hareketle, bu çalışmanın temel amacı insan kaynakları uygulamalarının iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Gaziantep'te faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri insan kaynakları uygulamalarının, iş görenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

#### **Kuramsal Çerçeve**

Kavramların doğru anlaşılması ve teorik altyapının bilinmesi açısından araştırmaya konu olan insan kaynakları uygulamaları yönetimi ve örgütsel bağlılık değişkenleri hakkında öncelikle kuramsal çerçevenin çizilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **İnsan Kaynakları Uygulamaları**

İnsan kaynakları işletmelerde faaliyet gösteren ya da gösterecek durumda olan insan varlığıdır. Bir işletme amaçlarına ulaşma noktasında rolleri belirlenmiş ve birlikte çalışan insanlardan oluşmaktadır. İşletme yöneticisinin görevi işletmeyi amaçlarına taşırken tüm işletme kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaktır. İnsan kaynakları da etkili şekilde kullanılması yani yönetilmesi gereken bu kaynaklara dahil ve hatta en

önemlisidir denilebilir. En genel ifadeyle insan kaynakları yönetimi de işletme ve çalışanlar arasındaki etkileşimi şekillendiren karar ve eylemlerdir (Armstrong, 2006: 175). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ise Lado ve Wilson (1994: 699)'e göre, bir işletmenin insan kaynaklarını geliştirmek, çalışanlarının her türlü sorunlarıyla ilgilenmek ve öntünü açmak adına yürürlüğe koyduğu bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi insan ihtiyaçlarını karşılamaktır. Burada ihtiyaçları karşılanan çalışan insan karşılanan ihtiyaç iş ile ilgili tatmin ve gelişimdir. İkinci temel amaç ise işletmenin strateji ve hedefleri doğrultusunda sahip olduğu insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanmaktır (Barutçugil, 2004: 37; Werther, 1996: 9). Bu doğrultuda işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ise çeşitli sınıflandırma ve sıralamalar ile işletmelerde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bu çalışmada ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları; performans değerlendirme ve ödüllendirme, kariyer planlaması öğrenme geliştirme iletişim takım çalışması iş gören bulma ve seçme geri bildirim ve iş analizi ücret yönetimi olarak ele alınmıştır.

#### *Performans Değerleme ve Ödüllendirme*

İşletme amaçlarına ne derecede yaklaşıldığının göstergesi olan performans değerlendirme çalışanların faaliyetleri inceleyerek performanslarının değerlendirilmesi sürecini ifade eder. İnsan kaynakları ile ilgili performans değerlendirmenin önemi insan kaynakları yönetimi anlayışının önemi ile paralellik göstermektedir. İnsan kaynakları departmanının çalışanlarla ilgili kararlarında da çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler büyük önem taşır. Çalışanların beklentileri, çalışma koşulları vb. konulardaki kararlar söz konusu performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak alınmaktadır (Tınaz, 2013: 83).

#### *Kariyer Planlaması*

Kariyer planlaması çalışanların ilgi alanları, güçlü ve zayıf

yönleri vb. belirledikleri, işletme içindeki iş fırsatları hakkında detaylı bilgi edindikleri ve bu doğrultuda kendilerini geliştirdikleri bir süreçtir. Dolayısıyla kariyer aslında çalışanın bütün meslek hayatı boyunca karşılaşacağı zorlukları, edinmesi gereken tecrübeleri ifade etmektedir (Serinkan vd., 2012: 24).

Kariyer planlaması çift taraflı bir durumu ifade eder ve çalışanlar için olduğu kadar işletmeler için de önemlidir. Çalışanların kendi açılarından yaptıkları planlar bu sürecin bir boyutunu oluştururken işletmelerin çalışanlara sunduğu kariyer geliştirme imkanları da diğer boyutunu oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 168). İşletmeler çalışanlarına yapmak istedikleri şeyler, ulaşmak istedikleri hedefler ile ilgili kariyer fırsatları sunarlar, çalışanları arasında bu fırsatları değerlendirebilecek olanları belirleyerek onların kariyerleri ile ilgili yatırımlarını gerçekleştirirler (Orpen, 1994: 28).

#### *Eğitim ve Geliştirme*

Eğitim ve geliştirme iş karakteristikleri ile çalışan arasında daha iyi uyum elde edilebilmesi için çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Cascio ve Boudreau, 2011: 295). Genel ifadeyle eğitim ve geliştirme işletme tarafından çalışanların iş ile ilgili davranış öğrenmesi amacıyla sürdürülen çabadır (Bingöl, 2003: 207).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme süreci işletme ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların ne kadarının eğitim ve geliştirme ile karşılanabileceğinin saptanması ile başlar. Ardından eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenir. Daha sonra eğitim amaçları belirlenir ve bu amaçlar doğrultusunda bir eğitim politikası oluşturulur. Oluşturulan bu politikayla eğitim geliştirme yöntemine karar verilir. Daha sonra eğitim geliştirme programları düzenlenir. Uygulanan programlardan alınan geri besleme ile programlar değerlendirilerek eğitim ve geliştirme süreci tamamlanır (Bingöl, 2003: 213).

#### *İletişim*

İletişim insan kaynakları alanında en genel tanımıyla bir

çalışandan diğer bir çalışana veri aktarımıdır (Koçel, 2011: 611). İşletmeler için gerek departmanlar arası gerekse çalışanlar arası veri akışı hayati önem taşımaktadır. Sağlıklı bir işletmede tüm birimler arasında kesintisiz ve karşılıklı bir veri akışı olması beklenir. Ayrıca başarılı işletmeler yalnızca işletme içi veri akışını değil dış çevreden veri akışını da sağlayan işletmelerdir (Gürtüz, 2009: 53).

#### *Takım Çalışması*

Güntümüzün komplike iş süreçleriyle dolu dünyasında bireysel ve klasik usul işletme anlayışıyla işletme amaçlarını gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir. Gerek teknoloji yoğun otomatize işletmelerde gerekse insan emeği ağırlıklı sektörlerde işler bir kişinin altında kalkabileceğinin çok ötesinde büyümüştür. Matris örgüt yapısının giderek önem kazandığı modern sonrası yönetim anlayışında işletmeler, önlerine çıkan fırsatları yetenekli ve uyumlu insanları bir araya getirebildikleri sürece değerlendirebilmektedirler (İnce vd., 2004: 424).

Takımlar başlangıçta formal bir sistem içerisinde oluşsa da ilerleyen zamanlarda informal bir yapıya bürünmektedirler. Bu da takım üyelerinin birbirlerine daha çok kenetlenmelerini ve motivasyon düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Bir süre sonra takım üyeleri ortak amaç ve vizyona sahip hale gelmektedirler. Aralarında sağlıklı bir iletişim oluşmakta, daha sağlıklı bir çalışma alanı elde etmektedirler. Takıma ait olma duygusu çalışanların işletmeye bağlılıklarını da artırmaktadır. Ortak bir sorumluluğu paylaşmak hem takım gelişimini hem de bireysel gelişimi desteklemektedir (İnce vd., 2004: 424)

#### *İş Gören Bulma ve Seçme*

İş gören bulma ve seçme işletmede uygun pozisyonlara uygun insanları alma sürecini ifade etmektedir. İşletmenin hayatını devam ettirmesine veya son bulmasına neden olan en önemli faktörün insan kaynakları olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları departmanı iş analizi yaparken aslında işletmeyi taşıyacak olan omurganın profilini çıkarmakta ve bu omurga-

nun elemanlarının vasıflarını belirlemede yani işletme süreçlerinde kullanılacak olan insanları resmetmektedir. İş gören bulma ve seçme yapılan bu planların faaliyete geçirilmesi olayıdır (Şimşek vd., 2011: 115-116).

### *İş Analizi*

İş analizi işletmenin yapacağı işlerin en ince detaylarına kadar belirlenmesi bir nevi işletme misyonunun çözülmesidir. İşin kapsadığı görev ve sorumlulukları, gerektirdiği bilgi ve becerileri ortaya koymayı amaçlar (Kaynak vd., 2000: 52). İş analizi işletme için, özellikle insan kaynakları departmanı için en önemli uygulamadır. Zira performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, vb. gibi bütün insan kaynakları uygulamaları iş analizinden elde edilecek veriler doğrultusunda gerçekleştirilebilmektedir. İş analizi yapılmayan bir işletme insan kaynağı seçimi dahil hiçbir İK uygulamasını sağlıklı bir şekilde yürütemez. İş analizi maaş ve ücretlerden iş güvenliği kriterlerine kadar pek çok konuyu direkt olarak etkilemektedir. Çalışanların işletme ile olan diyaloglarında takınılacak tavırlardan oryantasyon eğitimlerine, performans değerlendirmeden yetki ve sorumlulukların devrine kadar neredeyse bütün işletme süreçleri iş analiz sonucunda kesin sınırlarına kavuşmaktadır (Şimşek vd., 2011: 86-87).

### *Ücret Yönetimi*

Ücretin genel anlamda üç temel bileşenden oluştuğu kabul edilir. Bunlar; çalışanların maaşları olarak tanımladığımız “temel ücret”, çalışanların performanslarına dayalı olarak ekstra aldıkları “değişken ücret” ve nakit paranın dışında kalan sigorta, tatil, ikramiye gibi “yan haklar” şeklinde sıralanabilir (Mathis, 2016: 405). Ücretlendirme bazı ilkeleri gerektirmektedir. Bu ilkeler sağlıklı ücretlendirme yapılmasını sağlamak yoluyla çalışanların işletmeye olan bağlılık düzeylerini de yükseltecektir. Örneğin ücretlendirmede “eşit işe eşit ücret” ilkesi bulunmak zorundadır. Çalışanlar çalıştıkları kadar ücret almalıdır. Yine ücretlendirme yalnızca çalışana değil işletmeyi de göz önünde bulunduracak şekilde “dengeli ücret ilkesi”ne bağlı

kalınarak gerçekleştirilmelidir. Ücretlendirme “bütünlük” içermeli ve işletmenin bütün çalışanlarını ayırım gözetmeksizin kapsamalıdır. Ücretlendirme “Nesnel” olmalıdır. Ücretlendirme yapılırken kişinin işletmeye kazandırdığı fayda göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca ücretlendirme kimsenin aklında herhangi bir soru işareti bırakmayacak şekilde “açık” olmalıdır (Çetin vd., 2014: 187).

### Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılığı genellikle örgütsel etkililik ve üretkenliğin önemli belirleyicilerinden biri olarak algılandığı için onlarca yıldır örgütsel ve davranışsal araştırmacılar arasında popüler bir araştırma konusu olmuştur (Fiorito vd., 2007; Meyer vd., 1993). Örgütsel bağlılık literatüründe, yapı genel olarak “çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve örgütte üyeliği bitirme veya devam ettirme kararına etkileri bulunan” psikolojik bir durumu ifade eder (Meyer vd., 1993: 539). Literatürde yer alan diğer bir temel ifade, bireyi psikolojik olarak organizasyona bağlayan bir bağ olmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve değerleri kabul etme ve bunları bir kişisel hedef ve değerler sistemine entegre etme sürecini tanımlar (Wiener, 1982: 418). Örgüt, kamu yararına katkı yapan, kabiliyetli ve etkili olarak addedildiği müddetçe ilgili örgüte üyelik de toplum tarafından değer ve saygı görür (Balfour ve Weschler, 1996: 271).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda sosyal faktörlerin ve bireyin motivasyonunun, başarılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve ortak sistemlerin sürdürülmesindeki önemine vurgu yapılmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel karar alma süreçlerinde kilit faktörler olarak çalışanın tanımlanması, katılımı ve memnuniyetinin önemini kabul ederek bu teorik temel üzerine kurulmuştur (Beugre, 1998; Kwon, 2001; Laka-Mathebula, 2004; Steinhaus ve Perry, 1996).

Örgütsel bağlılıkla ilgili daha erken dönem araştırmaları (Buchanan, 1974; Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974) tutum veya davranışsal yaklaşımı kullanarak bağlılığı ölçmek için tek

boyutlu bir model üzerine odaklanmıştır (Dunham vd., 1994). Mowday vd. (1979:226) ise bu dönemde örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde özetlemektedir: (1) Kuruluşun amaç ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç ve kabul; (2) Örgüt adına büyük gayret sarf etmek için isteklilik ve (3) Örgütte devam etme yönündeki güçlü bir arzu.

1980'lerin ortalarında ise, Meyer ve Allen, Mowday ve arkadaşlarının (1979) OCQ ile bir bileşenin (duygusal bağlılık) yüksek derecede ilişkili olduğu, örgütsel bağlılığın çok bileşenli bir modeli için destek bulmuştur (Meyer vd., 2002). Meyer ve Allen (1984), Becker'in (1960) yan fayda teorisini test etmeleriyle ilgili metodolojik değerlendirmelerinde, duygusal bağlılığın, bir organizasyona karşı hissedilen bağlılığı yansıtan duygusal bağlılığı ve algılanan maliyetleri yansıtan devam bağlılığının birbirinden ayırt edilmesini önermiştir. 1990'da ise Allen ve Meyer, kuruluşa karşı duyulan vefa, yükümlülük gibi kavramlardan kaynaklanan üçüncü bir bağlılık türü olarak "normatif bağlılık" kavramını öne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1991:67) örgütsel bağlılık bileşenlerini şu şekilde tanımlarlar: "Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle hissi bağlılığı, özdeşleşmesi ve örgüte karışması anlamına gelir. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri için çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Örgütte olan başlıca bağlantıları devam etme bağlılığına dayanan çalışanlar, bunu yapmak zorunda oldukları için kalırlar. Son olarak, normatif bağlılık, istihdam devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar uygun olan davranış gereği örgütte kalmaya devam ederler".

### **İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması**

İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren literatürde görülebilir. Ogilvie (1986: 335)'e göre, bağlılık çalışanların işletmedeki insan kaynakları uygulamaları

ile ilgili algısına bağlı olarak değişmektedir. Özellikle işletme içi terfilerdeki adalet ve performans değerlendirme sistemlerinin düzgün işlemesi çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Gaertner ve Nollen (1989: 975) çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının gerçekleşen ve algıladıkları insan kaynakları uygulamalarına bağlı değişikliklerini ortaya koymuşlardır. Özelde örgütteki yatay ve dikey iç hareketlilik, eğitim ve geliştirme, kariyer odaklı istihdam politikaları gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarda lider etkileşimi, katılım gibi diğer faktörlerden daha çok bağlılık oluşturduklarını tespit etmişlerdir.

Kinicki vd. (1992: 148) iki firma çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların firmalarına olan bağlılık düzeyleri arasındaki farkın firmaların insan kaynakları uygulamalarından kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların işe yönelik tutumlarını belirleyen insan kaynakları uygulamalarının uygulanış tarzları ve düzeyleridir.

Premack ve Wanous (1985: 716)'a göre, personel seçimi ve işe almanın örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkileri vardır. Allen ve Meyer (1990: 847) ve Ashforth ve Saks (1996: 149) yaptıkları çalışmalarda örgüt içi iletişim ve sosyalizasyonun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdıklarını tespit etmişlerdir. Saks (1995: 211) ve Tannenbaum vd. (1991: 759) yaptıkları çalışmalarda insan kaynakları eğitiminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Robertson vd. (1991: 963), Schwarzwald vd. (1992: 511) gibi çalışmalarda performans değerlendirme ve terfi uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi irdelenmiştir.

Ülkemizde de konuyla ilgili yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle ödüllendirme ve ücret uygulamalarının çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı vurgulanmaktadır (Balay, 2000: 63). Doğan ve Kılıç (2007: 37), yaptıkları çalışmada bazı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre özendirci uygulamalar ve ödüllendirme çalışanların bağlılıklarını üzerinde etkilidir.

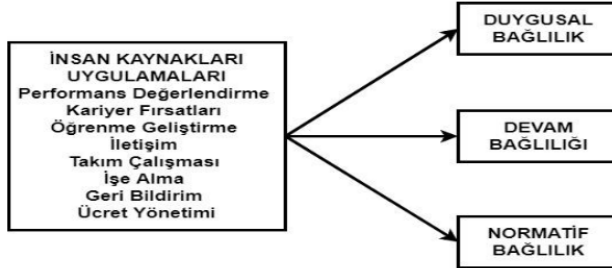
Kılıç ve Öztürk (2010: 981), yaptıkları çalışmada kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kariyer uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Gürbüz ve Bekmezci (2012)'nin yapmış olduğu araştırma sonucunda ise, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın sağlanmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

### Yöntem

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenlerin durumuna göre keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Ardından da mevcut modele ilişkin kurulan yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri yapılmıştır. Uyum iyiliği testleri yapılırken değişkenler arası regresyon analiz sonuçları ve hipotez test sonuçları da sunulmuştur.

Yapılan araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile Şekil 1'de gösterilen bir model oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### Araştırmanın Hipotezleri

H1: İnsan kaynakları uygulamaları duygusal bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: İnsan kaynakları uygulamaları devam bağlılığını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: İnsan kaynakları uygulamaları normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Gaziantep'teki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yaklaşık 600 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte, farklı otellerden rastlantısal olarak seçilen katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmada, otel çalışanlarından anket aracılığı ile toplanan veriler kullanılmıştır. 300 anket katılımcılara uygulanmış ancak 50 anket cevaplandırılmamış, 22 anket ise eksik cevaplandırılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 228 olarak belirlenmiştir.

### Demografik Bulgular

Tablo 1. Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	160	70.2	70.2
Kadın	68	29.8	100.0
Toplam	228	100	
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	133	58.3	58.3
Bekar	95	41.7	100
Toplam	228	100	
Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	68	29.8	30.2
26-30-	52	22.8	52.0
31-35	47	20.6	72.9

36-40	32	14.0	87.1
41 ve üzeri	29	12.7	100.0
Toplam	228	100	
<b>Deneyim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
1-5 yıl	124	54.4	54.9
6-10 yıl	55	24.1	78.3
11-15	24	10.5	88.9
16 ve üzeri	25	10.9	100
Toplam	228	100	

### Araştırmanın Ölçekleri

*İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği:* Araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeği Gürbüz ve Bekmezci (2012) ve Kaya (2006) çalışmalarından alınmıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) 'nin kullandıkları ölçekte; insan kaynaklarının ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer, örgütsel iletişim işlevlerine yönelik toplam 22 ifade yer almaktadır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) çalışmasında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir. Kaya (2006) çalışmasında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısını 0,70 olarak belirtmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 21 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin sekiz faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 32 maddelik ölçeğin ölçeğin faktör yüklerinin 0,537 ile 0,824 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.92 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin sekiz faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,54 ile 0,75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach

alfa güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak bulunmuştur.

**Örgütsel bağlılık ölçeği:** Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen sorulardan uyarlanmıştır. Ölçek ayrıca Varol (2010) tarafından da kullanılmış. Güvenilirlik analizi sonucu cronbach alpha katsayısı 0,79 olarak elde edilmiştir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 15 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin 0,553 ile 0,808 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.83 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,40 ile 0,82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur.

#### **Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde tercih edilen bir veri toplama yöntemidir. Veri toplama yönteminde kullanılan anket formu, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anket formunun amacı, araştırma problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri hedef kitleden sistematik bir biçimde toplamaktır (Altunışık vd., 2010:68).

Bu araştırma kapsamında oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara bazı demografik sorular yöneltilmiş, ikinci bölümde ise insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile ilgili 5'li likert ölçeğinde hazırlanan sorular sorulmuştur.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	$\chi^2$	df	CMIN /DF	GFI	AG FI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
İnsan Kaynakları Uygulamaları	850.062	431	1.972	0.851	0.769	0.90	0.819	0.885	0.065
Örgütsel Bağlılık	164.659	74	2.225	0.915	0.862	0.915	0.878	0.897	0.073

### Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 21 ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3. Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

	Minimum	Maximum	Toplam	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Performans Değerlendirme	1.00	5.00	710.42	3.1159	.97460	-.215	-.475
Kariyer Fırsatları	1.00	5.00	732.50	3.2127	.99765	-.248	-.701
Öğrenme Geliştirme	1.00	5.00	735.50	3.2259	.95865	-.358	-.651
İletişim	1.00	5.00	739.00	3.2412	.96083	-.382	-.523
Takım Çalışması	1.00	5.00	725.42	3.1817	.91824	-.290	-.573

İşe Alıştırma	1.00	5.00	774.25	3.3958	.8937 6	-.591	-.067
Geri Bildirim	1.00	5.00	802.17	3.5183	.8942 7	-.864	.534
Ücret Yönetimi	1.00	5.00	662.67	2.9064	1.033 41	-.163	-.941
İNSAN KAY- NAKLARI UYGULAMA- LARI	1.15	4.94	735.24	3.2247	.7495 3	-.243	-.309
Duygusal Bağlılık	1.00	5.00	799.23	3.5054	.8825 4	-.630	.097
Devam Bağlı- lığı	1.00	5.00	667.50	2.9276	.8987 5	-.096	-.521
Normatif Bağlılık	1.00	5.00	719.30	3.1548	.7937 8	-.181	-.247
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1.36	4.87	728.68	3.1960	.6348 7	-.139	.267

Baskılık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 aralığında olduğundan dolayı veriler normal dağılıma sahiptir. Sorulara verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında ise otel çalışanlarının çalıştıkları otellerin İKU'nun orta düzeyde olduğunu düşündükleri görülmekte ve çalışanların çalışmakta oldukları otellere karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin de orta düzeyde olduğu görülmektedir. Korelasyon ve güvenilirlik analizi sonuçları da Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

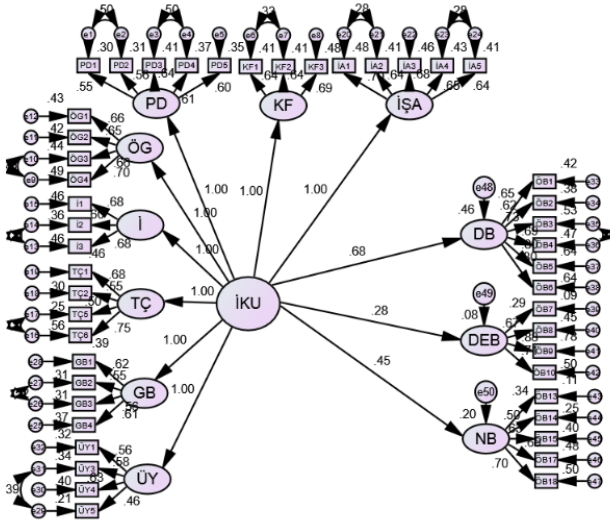
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.PD	(.86 4)										
2.KF	.624* *	(.77 4)									

3.ÖG	,596*	,736*	(.84									
	*	*	4)									
4.İLT	,502*	,573*	,673*	(.79								
	*	*	*	3)								
5.TÇ	,521*	,618*	,606*	,673*	(.76							
	*	*	*	*	9)							
6.İŞA	,550*	,586*	,594*	,574*	,689*	(.86						
	*	*	*	*	*	5)						
7.GB	,416*	,515*	,497*	,566*	,608*	,637*	(.84					
	*	*	*	*	*	*	3)					
8.UCY	,422*	,522*	,530*	,505*	,502*	,518*	,441*	(.82				
	*	*	*	*	*	*	*	9)				
9.DUY B	,400*	,440*	,436*	,441*	,496*	,501*	,491*	,481*	(.86			
	*	*	*	*	*	*	*	*	8)			
10.DE VB	,110	,163*	,128	,125	,192*	,098	,120	,192*	,149*	(.72		
		*			*			*	*	3)		
11.NB	,200*	,270*	,246*	,238*	,241*	,219*	,289*	,436*	,458*	,373*	(.71	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7)	
*p <.05 ** p<.01 ( ) Güvenilirlik												

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

İkinci aşamada araştırma modeline ilişkin yapısal model kurulmuş ve Amos paket programı ile uyum iyiliği değerleri test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli Şekil 2’ de, uyum iyiliği değerleri Tablo 5’ te ve regresyon ağırlıkları Tablo 6’da verilmiştir.

#### Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 5. Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

	$\chi^2$	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
Yapısal Model	1938.235	1006	1.927	0.854	0.842	0.909	0.898	0.927	0.064

Tablo 5'de görüleceği üzere yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır ve model iyi uyum göstermektedir (Yıldız, 2019).

Tablo 6. Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.900	0.162	5.57	0.000

Devam Bağlılığı	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.183	0.068	2.679	0.007
Normatif Bağlılık	<---	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.305	0.09	3.399	0.000

Tablo 6'da görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli analizi sonucu insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Etkinin en fazla insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde olduğu görülmektedir (Beta değeri: 0,900). En az etki ise insan kaynakları uygulamalarının devam bağlılığı üzerindeki etkisidir (Beta değeri: 0,183). Bu bulgular bize insan kaynakları uygulamalarının en fazla duygusal bağlılık düzeyini artırdığını göstermektedir; en az da devam bağlılığını etkilemektedir. Böyle bir sonuç otelcilik sektöründe işgücü sirkülasyonunun çok fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

### Sonuç

Hizmet sektörünün emek yoğun özellik taşıması nedeniyle hizmet sektörü işletmelerinden olan otel işletmelerinde iş gören devir oranın diğer çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle yüksek iş gören devir oranın olduğu otelcilik sektöründe de istihdam edilen personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında insan kaynakları uygulamaları ayrı bir öneme sahiptir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Bu çalışmanın temel amacı insan kaynakları uygulamalarının iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla Gaziantep'teki otellerde çalışan 228 kişiden anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiştir.

Kurulan yapısal eşitlik modeli analizi neticesinde insan

kaynakları uygulamalarının, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulgular genel anlamda, literatürde İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen (Allen ve Meyer,1990; Gaertner ve Nollen,1989; Ashforth ve Saks,1996; Saks,1995; Tannenbaum vd.,1991, Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Doğan ve Kılıç,2007; Kılıç ve Öztürk, 2010) çalışma sonuçlarıyla da uyumludur. Bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarından memnun olan otel çalışanlarının örgütlerine yönelik duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının yüksek olacağını göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar göstermektedir ki çağımızda işletmelerin en önemli sermayesi olan insan işletmeler kendilerine bağlı hale getirmek için insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem vermeli-dirler. Adil bir performans değerlendirme sistemi, kalifiye personeli şirket bünyesinde tutabilmek için iyi yapılmış bir kariyer planlama sistemi, adil bir ücret yönetimi sistemi, çalışanlar için uygulanacak iyi bir eğitim politikası firmalara rekabet avantajı sağlayacak olan özellikle iyi yetişmiş kalifiye personelin örgütsel bağlılığını arttıracak ve neticesinde firmalara ciddi avantajlar sağlayacaktır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı hizmet sektörü işletmelerinden sadece otel işletmelerinde yapılmış olmasıdır. Araştırma hizmet sektöründeki farklı işletmelerde veya farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde uygulandığında farklı sonuçların alınması muhtemeldir.

### Kaynaklar

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). *Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation*. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Ashforth, B. K. and Saks, A. M. (1996). *Socialization tactics: Longitudinal*

- effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balfour, D. L., and Wechsler, B. (1996). *Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations*. *Public Productivity & Management Review*, 29, 256-277.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative science quarterly*, 34, 533-546.
- Cascio, W. F. and Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J: FT Press.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi*. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145 -166
- Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castaneda, M. B. (1994). *Organizational commitment: The utility of an integrative definition*. *Journal of applied psychology*, 79(3), 370-380.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., and Meurs, J. A. (2007). *Organiza-*

- tional commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186-207.
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1989). *Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization*. *Human relations*, 42(11), 975-991.
- Gubman, E. L. (1996). *The gauntlet is down*. *The Journal of Business Strategy*, 17(6), 33.
- Gürbüz, S., ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213.
- Gürüz, D. (2009). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (11), 423-446.
- Nihat Kaya (2006) The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:12,
- Kaynak, T., Adal, Z. ve Ay, İ. A. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). *Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. *Ege Academic Review*, 10(3).981-1011.
- Kinicki, A. J., Carson, K. P. and Bohlander, G. W. (1992). *Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes*. *Group & Organization Management*, 17(2), 135-152.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul

- bul: Beta Yaymevi
- Kwon, Y. S. (2001). *The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector .An Application of the Psychological Contract Model*. UMI Microform.
- Lado, A. A. and Wilson, M. C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Laka-Mathebula, M. R., and Roseline, M. (2004). *Modeling the Relationship between Organizational Commitment. Leadership Style.*, Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. and Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and applied psychology*, 78(4), 538-551
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations*. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989). *Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts*. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152-156
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). *The measure-*

- ment of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Ogilvie, J. R. (1986). *The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. Group & Organization Studies*, 11(4), 335-359.
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499
- Orpen, C. (1994). *The effects of organizational and individual career management on career success. International journal of manpower*, 15(1), 27-37.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Premack, S. L. and Wanous, J. P. (1985). *A meta-analysis of realistic job preview experiments. American Psychological Association*.9(4),712-721
- Robertson, I. T., Iles, P. A., Gratton, L. and Sharpley, D. (1991). *The impact of personnel selection and assessment methods on candidates. Human Relations*, 44(9), 963-982.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi: Bursa, Ezgi Kitabevi*
- Saks, A. M. (1995). *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. Journal of applied psychology*, 80(2), 211.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. and Shalit, B. (1992). *A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. Journal of applied psychology*, 77(4), 511.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K., Alişan, U. ve Avcık, C. (2012). *Kamu sektöründe örgütsel stres ve kariyer: Denizli'de yapılan bir araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1),21-32.
- Steinhaus, C. S., and Perry, J. L. (1996). *Organizational commitment: Does*

- sector matter?. *Public Productivity and Management Review*,19(3),278-288.
- Şimşek, M. Ş., Hesapçioğlu, M., Öge, H. S. ve Dündar, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Akademi Eğitim Kitapevi.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (1991). *Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation*. *Journal of applied psychology*, 76(6), 759.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. (3. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 74-97.
- Yildiz, B. (2019). Kalite Odaklı Liderliğin Kalite Performansı Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi. *Business & Economics Research Journal*, 10(1).149-165.
- Werther, W. B. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.