

Esen, D. (2023). "Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 142-156.

Doi: 10.55775/ijemi.1216346

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 08.12.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 05.08.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*

Dr. Dilek ESEN, ORCID: 0000-0002-3254-8885, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye;
dilek.esen@deu.edu.tr

The Effect of Accounting Employees' Perceptions of Human Resource Management Practices and Job Satisfaction on Their Organizational Commitment

Abstract

In this study, it is questioned the relationship and effect of human resource management practices and job satisfaction with organizational commitment. In this direction, the aim of the research is to test the effects of human resource management practices and job satisfaction on organizational commitment. In the research model, human resource management practices and job satisfaction was defined as independent variable; organizational commitment was defined as the dependent variable. In addition, the strength and effect of the relationship between the two independent variables were also tested. The research hypotheses were tested with the data obtained from 200 accounting employees of a large-scale international institution operating in Izmir. According to the results of the research, it has been determined that job security, wage and reward management have a positive and significant effect on employees' perceptions of organizational commitment. In addition, job satisfaction explains 34% of employees' organizational commitment. It has been determined that the dimensions of job analysis and planning, training and development, personnel empowerment, performance evaluation have a significant and positive effect on job satisfaction. It has been revealed that the effect of human resource management practices on job satisfaction of employees is strong.

Keywords: Human Resources Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Jel Classification: M12, M54, M41

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

Yazar Katkı Oranları: Birinci yazarın katkı oranı %100

Çıkar Beyanı: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

* Bu çalışmanın özeti 8. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresinde sunulmuştur.

Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi

Özet

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve iş tatminin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve etkisi sorgulanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmektir. Araştırma modelinde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini, bağımsız değişken; örgütsel bağlılık, bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Ayrıca iki bağımsız değişkenden biri olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki gücü ve etkisi de test edilmiştir. Araştırma hipotezleri, İzmir'de faaliyet gösteren büyük ölçekli uluslararası bir kurumun 200 muhasebe çalışanından elde edilen verilerle test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş güvenliği ile ücret ve ödül yönetiminin, çalışanların örgütsel bağlılık algılarını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarının % 34'ünü açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından, iş analizi ve planlama, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme ile performans değerlendirmenin, iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatminleri düzeylerindeki üzerindeki etkisinin güçlü olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

JEL Sınıflandırması: M12, M54, M41

1. Giriş

Örgütsel bağlılık, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin düzenli, sistematik, devamlı şekilde karşılanmasıyla ortaya çıkan psikolojik bir olgudur. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması noktasında, kurumların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU) önemli pay sahibidir. Nitekim Benligiray'a göre (2013:11) insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili olan iş analizi ve planlama, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumdaki insan sermayesinin oluşmasında ve bu sermayenin devamlılığında en önemli faktördür. Kurumlar sorumlu oldukları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onlarda mutluluk, refah, tatmin ve ait olma gibi duyguların oluşmasını sağlamaktadır. Aksi bir durumda ise çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, örgütte kalmayı arzulamaları mümkün olmayacaktır. Örgütsel bağlılık duygusunun olduğu kurumlarda çalışanların potansiyelleri açığa çıkacak ya da mevcut performansları artacaktır. (Hassan ve Mahmood, 2016: 25). Bu durumda çalışanlardan en üst düzeyde verim almak, nitelikli çalışanlarını elde tutmak isteyen kurumlar için örgütsel bağlılık dikkate değer bir konu haline gelmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerinde, İKYU'na benzer şekilde olumlu etkiler yaratması beklenen başka bir konu iş tatminidir. Bu bağlamda, iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir (Zhu, 2013:293; Robbins ve Judge, 2012:83-87). İş tatmini, "kişinin işini değerlendirdiğinde ortaya çıkan memnuniyet verici duygusal durum"dur (Locke,1969:10). İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler, işin doğası, ekonomik faktörler, yönetim politikaları (Super, 1939:547) olarak gruplandırılabilir. İş tatminin sonuçları, bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutlarda üçe ayrılabilir. İş tatminin bireysel sonuçları, işten ayrılma niyeti ve bireysel çıktılar ile ilgiliyken; işgücü devir hızı, devamsızlık oranları örgütsel sonuçlarla ilgilidir. Milli gelir ve sosyal istikrar gibi makro konular ise iş tatminin toplumsal sonuçlarını temsil etmektedir.

Bu çalışmada, İKYU ile iş tatmini değişkenlerinin, örgütsel tatmin üzerindeki etkisi ve gücü sorgulanmıştır. Bu çalışmada İKYU'ları kapsam itibarıyla, konu ile ilgili yapılmış benzer çalışmalardan farklı olarak, iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği olmak üzere oldukça kapsayıcı bir çerçevede ele alınmıştır. Dolayısıyla çalışmanın, İKYU boyutlarına ilişkin kapsayıcı çerçevesi, seçilen örneklem kitlesi (muhasabe çalışanları), seçilen işletme büyüklüğü (büyük ölçekli-uluslararası ve faaliyet türü (üretim) alanlarında farklılaşarak, mevcut literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada sırasıyla kavramsal çerçeveye, konuyla ilgili araştırmalara, araştırmanın yöntemine, bulgularına ve sonuç kısımlarına yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, üzerine sıklıkta tartışılan ve pek çok değişkenle ilişkisi araştırılan, uzun yıllardır teoride ve pratikte popüler olarak kalmayı sürdüren bir araştırma konusudur. Bireyin örgütte kalma isteği olarak ifade edilebilecek örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek, bunlara ulaşmak konusunda çabalamak gayretinde olmasıdır (Esmer ve Yüksel, 2017:259). Başka bir ifadeyle, bireyin çalıştığı kurum ile özdeşleşmesi ve psikolojik açıdan bütünleşmesidir (Drummond, 2000: 70). Bu bağlamda, örgütün amaç ve hedeflerine duyulan güçlü inanç, örgütün çıkarları için yüksek düzeyde çaba gösterme gayreti, örgüt içinde üyelik elde etmek ve bu üyeliği sürdürmek için güçlü bir isteğe sahip olmak örgütsel bağlılığın öğelerini oluşturmaktadır (Lawson ve diğerleri, 1996: 14).

Bireylerde örgütsel bağlılık duygusu oluşturacak pek çok unsurdan bahsetmek mümkün olduğundan, örgütsel bağlılık kavramının boyutlarına, sınıflandırılmasına ilişkin literatürde çeşitli görüşlerin olduğu bilinmektedir. Ancak Allen ve Meyer'ın (1990) yapmış olduğu sınıflandırmanın literatürde yaygın bir kabule sahip olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olmalarını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kurumlarına karşı duygusal yakınlık ve sadakat hislerine sahiptir (Mcshane ve Glinow, 2016:77). Duygusal bağlılığın merkezinde istek kavramı bulunmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Devam bağlılığı, bireylerin beklentilerini örgütten ayrılmaları durumunda karşılayamayacakları (Ada ve diğerleri, 2008:489), dolayısıyla örgütte devam etmelerinin bir zorunluluk olduğunu düşündükleri için hissettikleri bağlılıktır. Devam bağlılığının merkezinde ihtiyaçlar kavramı yer almaktadır. Normatif bağlılık, bireylerin hissettikleri yükümlülük duygularıyla ilgilidir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Bireylerin yükümlülük duyguları, kendileriyle ilgili olmayıp toplumsal ve etik değerlerle ilgilidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 6). Bu bağlılık türünde, bireyler örgüte minnettarlık hissetmekte (Allen ve Grisaffe, 2001: 214) ve bu doğrultuda örgütte kalmasının doğru ve etik olduğu düşüncesinden hareket etmektedir.

2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt amaçlarının elde edilmesi amacıyla, insan kaynakları ile ilgili gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Schuler ve Jackson, 1989). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumlar için entelektüel sermayenin oluşturulmasında ve kurum performans düzeyinin artırılmasında önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Benligiray, 2013:11). İnsan kaynaklarının yönetilmesi ile ilgili uygulamalar, kurumların faaliyet türüne, endüstri koluna, kurumun ölçeğine, yasalara, faaliyet gösterdiği bölgeye göre farklılıklar gösterebilir. Nitekim literatürde İKYU ile yapılmış çeşitli sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Nwachukwu ve Chladkova (2017) İKYU'nı, insan kaynaklarının planlaması, eğitimi ve geliştirmesi ile ücretlendirme olmak üzere üç boyutta ifade etmektedir. Munjuri (2011) ise insan kaynakları uygulamalarını daha geniş bir kapsamda ele alarak, bu uygulamaları, çalışanların eğitimi, performans temelli ücretlendirme, çalışanların güçlendirilmesi, işlerin tasarımı, iş güvenliği, performans yönetimi boyutlarıyla bütünleştirmektedir. Saaed ve diğerleri (2013) ise insan kaynakları uygulamalarını kadrolama, teşvik, eğitim olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Özellikle ulusal yazında İKYU'nı içeren akademik çalışmalarda yer alan sınıflandırmalara ilişkin özet bilgiler derlenerek Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere İKYU'nun bütüncül bir yaklaşımla çalışmalara dahil edilmesinden ziyade, bir-birkaç boyut ile çalışmalarda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Boyutlar

Yazarlar-Yıl	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU)
o Karaca ve diğerleri, 2021	Seçim, Terfi, Eğitim ve Geliştirme
o Kılıçlı ve Çalık, 2021	Ödüllendirme, Ücret Sistemi, Eğitim, Performans, Örgütsel İletişim, Kariyer Sistemi
o Kaluç ve diğerleri, 2021	Eğitim, Ücret, Seçme ve Yerleştirme
o Karakulle, 2020	İş Analizi ve İş Tasarımı İnsan Kaynakları Planlaması, Eğitim ve Geliştirme Personel Güçlendirme, Performans Değerlendirme, Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, İşe Alma ve Yerleştirme, İş Güvenliği
o Yeşil ve Özel, 2019	Performans Değerlendirme, Eğitim ve Geliştirme, Ödüllendirme, Motivasyon
o Kılıçaslan ve Marşap, 2018	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları
o Kaya ve Kesen, 2014	Takım Çalışması, Profesyonel Gelişim ve Eğitim, Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon, Çapraz Fonksiyonel Eğitim, Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme, Geribildirim, Ücret, Kariyer
o Altındağ ve Turnalı, 2015	Eğitim, Ücret, İş Dizaynı, Kariyer Olanakları ve Performans
o Akın ve Çolak, 2012	İş gücü planlaması, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Ödüllendirme, Çalışan İlişkileri, İletişim

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Literatürde bulunan farklılıklara rağmen İKYU, makro düzeyde kuruma, mikro düzeyde ise çalışanlara hizmet etmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi çalışmaları uygulamada ya da teoride farklı sınıflandırmalarla anılmakla birlikte tüm kurumlar için sistemli, bütüncül, koordineli şekilde yürütülmesi gereken benzer uygulamalardan ibarettir. Bu çalışmada daha bütüncül olduğu düşünüldüğü için, İKYU, İş analizi ve İş Tasarımı, İnsan Kaynakları Planlaması, Eğitim ve Geliştirme, Personel Güçlendirme, Performans Değerlendirme, Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, İşe Alma ve Yerleştirme, İş Güvenliği şeklinde gruplandırılmıştır. Bu bağlamda, bu bütüncül çerçevenin literatüre katkı sağlayarak faydalı olması beklenmektedir.

2.3. İş Tatmini

Literatürde araştırmacıların ilgi odağı olmayı sürdürün konulardan bir diğeri de iş tatmini konusudur. İş tatmini, duygusal bir durum olup, çalışanın işiyle ilgili hissettiği memnuniyet duygusudur (Dormann ve Zapf, 2001: 486). Çalışanlar üzerinde memnuniyet duygusu oluşturan pek çok unsurdan bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla iş tatmini oluşturan unsurların her koşulda her birey için standart bir tanımının olması beklenemez. Başka bir ifadeyle iş tatmini oluşturan unsurların çok çeşitli olması muhtemeldir.

İş tatmini oluşturan unsurlar, bireysel, örgütsel, toplumsal, kültürel, çevresel ya da durumsal faktörlere göre farklılaşabilir (Mullins, 2010: 282). Bu noktada iş tatmini ile birlikte kullanılan motivasyon kavramına ilişkin teorilerin açıklayıcı olması beklenebilir. Bu doğrultuda, ihtiyaçların karşılanması (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi-Alderfer'in ERG Teorisi), seçilen amaçların zorluğu (Yol-Amaç Teorisi), sonuçları arzulama derecesi, başarmaya olan inanç (McClelland'ın Başarma Güdüsü Teorisi), işyerinde ücret, güvenlik gibi koşullara ilave olarak başarı, tanınma, gelişme vb. gibi faktörlerin varlığı (Herzberg Çift Etmen Teorisi), adil çalışma koşullarında eşitlikçi yaklaşımların uygulanma durumu (Eşitlik Teorisi) gibi farklılaşan koşullar bireylerin tatmin duyguları üzerinde farklı etkiler oluşturabilir.

Her ne kadar, iş tatmini oluşturan unsurların farklılaşabileceğinden bahsedilse de, iş tatmini duygusu oluşturan standart unsurlardan da bahsetmek mümkündür. Buna göre, işin sorumluluk düzeyinin yüksek olması, sıkıcı olmaması, öğrenme fırsatı sunması, görevlerin çeşitliliği, (Sevimli ve İşcan, 2005: 57; Dormann ve Zapf, 2001: 486), yüksek ücret, terfi olanaklarının yeterliliği, çalışma arkadaşlarıyla uyum, çalışma yöntemi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118) çalışan odaklı insan kaynakları uygulamaları gibi faktörlerin bireylerin tatmin duygusu üzerinde olumlu etkiler yarattığı bilinmektedir.

2.4.Konu ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel bağlılık, İKYU ve iş tatmini değişkenlerini bir arada ele alan çalışmaların varlığı açısından, literatürün önemli bir çeşitliliğe sahip olduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerinde zamansal ve kültürel faktörlerin de etkili olacağı düşünüldüğünden, mevcut araştırma konusuna daha yakın olması için ulusal literatürde yer alan güncel çalışmalara yer verilmesine gayret edilmiştir.

Kılıçlı ve Çalık (2021), çalışmalarında, İKYU'na yönelik memnuniyetin örgütsel bağlılık türlerinden olan duygusal bağlılık algısına olan etkilerini sorgulamışlardır. 311 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonunda, İKYU arasından duygusal bağlılık üzerinde, eğitime yönelik uygulamaların, performans değerlendirme sisteminin, örgütsel iletişimin ve kariyer yönetiminin olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Kaluç ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık üzerinde SİKY uygulamalarının olumlu etkilere sahip olduğu ifade edilmiş ve örgütsel bağlılığı arttırmak isteyen uygulamacılara insan kaynakları stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütünleştirmeleri tavsiye edilmiştir.

Karaca ve diğerleri (2020:200), İKYU'nun çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini test etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde İKYU'nun etkili olduğu ifade edilmiştir.

Karakulle (2020: 146-148) çalışmasında, İKYU algısının örgüte bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu çalışmada İKYU, iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynaklarının planlaması, eğitimi ve geliştirmesi, personelin güçlendirmesi, performansın değerlendirilmesi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, İKYU ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ancak zayıf, İKYU ile iş tatmini arasında da olumlu ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Altındağ ve Turnalı (2015), Kocaeli'nde faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmanın 190 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında eğitim, ücret, iş dizaynı, kariyer olanakları ve performansa dair geribildirim verilmesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan, eğitim, kariyer olanakları, performansa dair geri bildirim örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği; bunun yanı sıra, ücret, iş dizaynı ile ilgili uygulamaların örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.

Düzgün ve Marşap (2018) araştırmalarında performans ve ücret uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilerini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve iş tatmininin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar detaylandırıldığında, performans ve ücret

uygulamaları ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu; ancak ücret ile ilgili uygulamaların örgütsel bağlılık türlerinden olan duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemediği belirtilmiştir.

Gürbüz (2017) çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılığını ve iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; stratejik insan kaynakları yönetimi, temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olarak ele alınan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediği, ancak katılım-işgören ile iletişim değişkeninin, iş tatmini üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran görece olarak daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

3. Metodoloji

Bu çalışmada, ölçme ve gözlem yöntemlerine dayanan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma türlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinde, iki ya da daha fazla değişkenin birbirleriyle olan ilişkileri korelasyon ya da karşılaştırma yolu ile ilişkisel olarak çözümlenmektedir. Başka bir ifade ile iki farklı nicel değişken arasındaki ilişkinin veya etkinin bir korelasyon katsayısı aracılığıyla ortaya çıkarılmasını sağlayan ilişkisel tarama modeli (Fraenkel vd., 2012), tutum ya da eğilimlerin tespit edilmesini sağlamaktadır (Creswell, 2017).

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

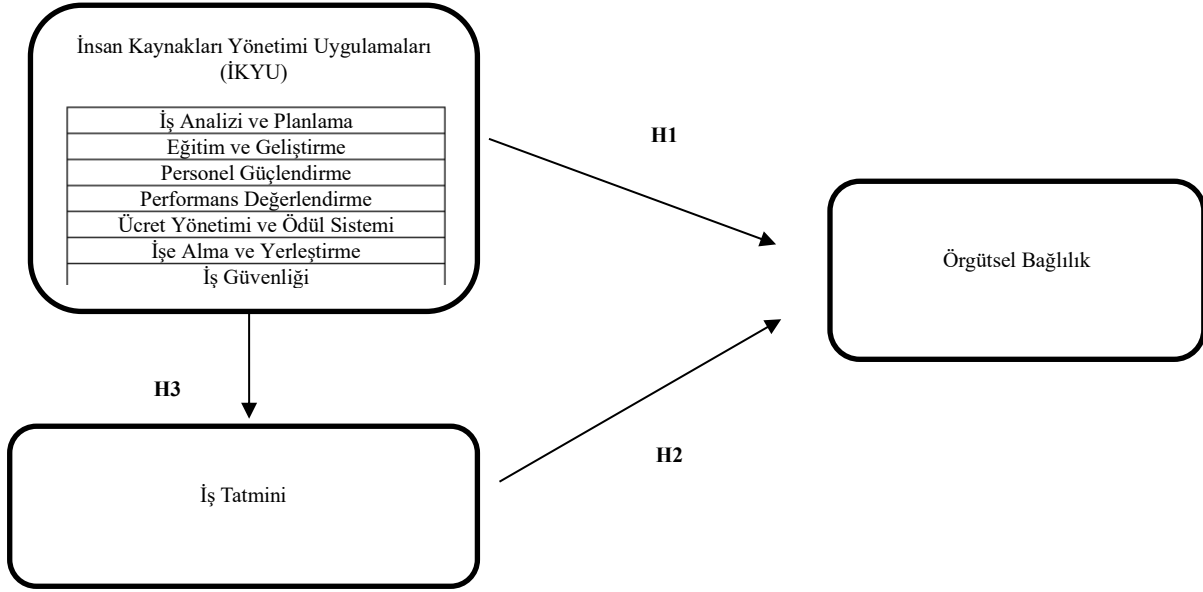
Bu araştırmanın amacı, örneklem dahilinde yer alan muhasebe çalışanlarının, İKYU'na ve iş tatmine yönelik algılarının tespit edilerek, bu algıların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini sınamaktır. İKYU, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri literatürde çeşitli araştırma tasarımlarında, sıklıkla birlikte irdelenen değişkenler olmuşlardır. Ancak mevcut çalışmalar incelendiğinde (Düzgün ve Maşrap, 2018; Gürbüz, 2011; Kılıçlı ve Çalık, 2021; Alzalabani ve Modi, 2014; Hassan ve Mahmood, 2016), İKYU'nun genel olarak sadece birkaç boyutta ve dar bir çerçevede araştırma konusu olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada ise İKYU, iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği olmak üzere oldukça geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bu anlamda, araştırmanın, İKYU boyutlarının kapsayıcı tasarımının, seçilen örneklem (muhasebe çalışanları) ve seçilen işletme büyüklüğü (büyük ölçekli-uluslararası), faaliyet türü (üretim), alanlarında farklılaşarak mevcut literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modelinde iki bağımsız ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU) ve İş Tatmini bu araştırma modelinin bağımsız değişkenleri iken, Örgütsel Bağlılık, bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Ayrıca araştırma modelinde yer alan iki bağımsız değişkenden biri olan İKYU'nun, diğer bağımsız değişken olan İş Tatmini üzerinde olası etkisi sorgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırmacı, iki bağımsız değişken arasındaki etkiyi sorgulayarak H3 hipotezini geliştirmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Şekil 1’deki model ve araştırma amacı doğrultusunda test edilen hipotezler şu şekildedir:

H1: İKYU, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H3: İKYU, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İzmir İli’nde faaliyet gösteren büyük ölçekli ve uluslararası bir üretim işletmesinin muhasebe çalışanlarının katılımıyla kolayda örnekleme yöntemi seçilerek yürütülmüştür. Dağıtılan 221 anket formundan 215’i geri dönmüş ancak analiz edilmeye uygun bulunan 200 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo-2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%	Eğitim Durumu	f	%			
Kadın	56	0,28	Bekar	83	0,42	İlköğretim	14	0,08			
Erkek	144	0,72	Evli	117	0,58						
Yaş	f	%	Meslekteki Kıdem	f	%	Ortaöğretim	75	37,5			
25 ve altı	19	0,9	5 yıl ve altı	38	0,19						
26-30	42	0,21	6-10 yıl	43	0,22				Ön Lisans	38	19,00
31-35	35	0,17	11-15 yıl	37	0,19						
36-40	43	0,22	16-20 yıl	36	0,18				Lisans	60	30,00
41-45	41	0,20	21 yıl ve üstü	43	0,22						
46 ve üstü	20	0,10							Lisans üstü	13	6,50

3.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların insan kaynaklarına yönelik tutumlarının ölçülmesi için Karakulle (2020) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği, örgütsel bağlılığa ilişkin verilerin toplanması için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve son olarak da iş tatmininin ölçülmesi için Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilmesi esnasında ortalama, standart sapma gibi basit istatistik tekniklerin yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik ve Geçerliliklere İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin analizlerinin yapılmasından önce ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ölçeklerin Cronbach's Alfa (α) değerleri sırasıyla İKYU Ölçeği için, 0,952; İş Tatmini Ölçeği için 0,952, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,814 olarak bulunmuştur.

Karakulle'nin (2020) tarafından geliştirilen İKYU Ölçeği yedi alt boyuttan oluşmakta ve araştırma modeline İKYU değişkenleri boyutları ile birlikte değerlendirilmektedir. İKYU Ölçeğine faktörlere ayrılmasının uygunluğunun test edilmesi amacıyla açılımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre İKYU Ölçeğine ilişkin KMO Değerleri ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo-3: İKYU Ölçeğine İlişkin KMO Değerleri ve Bartlett Testi Sonuçları

Değişkenler		KMO	
	Chi Square	4229,039	
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Df	,561	,915
	P	,000	

İKYU Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi bulgularına Varimax döndürme tekniği uygulanarak, sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur. M25'in birden fazla faktöre dağıldığı görülerek analizlerden çıkartılması uygun görülmüştür.

Tablo-4: İKYU Ölçeği Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	Açıklanan Varyans (%)
M1				,533				14,123
M2				,683				
M3				,591				
M4				,341				
M5				,488				
M6				,634				

M7			,589					26,423
M8			,767					
M9			,782					
M10			,593					
M11			,301					
M12			,613					
M13			,704					
M14						,760		38,001
M15						,788		
M16						,384		
M17	,695							47,179
M18	,721							
M19	,740							
M20	,806							
M21	,825							
M22	,776							
M23							,747	54,777
M24							,769	
M26							,578	
M27		,673						60,561
M28		,729						
M29		,708						
M30		,696						
M31		,519						
M32						,856		66,201
M33						,772		
M34						,799		
Toplam Açıklanan Varyans								66,201

4.2.Korelasyon Analizi ve Ortalamalara Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama değerler, standart sapma değerleri ile korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.ÖB	2,91	,56	1	,590**	,443**	,434**	,272**	,397**	,362**	,379**	,382**
2.İT	3,19	,73		1	,725**	,671**	,651**	,632**	,567**	,652**	,470**
3.İKYU-İA	2,83	,87			1	,692**	,502**	,648**	,568**	,666**	,443**
4.İKYU-Eğt.	3,08	,96				1	,476**	,538**	,543**	,670**	,543**
5.İKYU-PG	3,24	,93					1	,468**	,406**	,515**	,359**
6.İKYU-Perf.	2,60	1,02						1	,632**	,537**	,332**
7.İKYU-Ücr.	2,61	,90							1	,632**	,425**
8.İKYU-İA	2,98	1,01								1	,516**
9.İKYU-İG	3,60	1,05									1

** .00 düzeyinde anlamlı

Değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin 3'ün üzerinde olması olumlu tutumları ifade etmektedir (Gürbüz, 2011:409). Bu doğrultuda, çalışanların iş tatminlerinin olumlu yönde olduğu, örgütsel bağlılıklarının ise ortalama düzeye çok yakın olduğu ifade edilebilir. Çalışanların İKYU'na ilişkin olarak, Eğitim (Ort.=3.08), Personel Güçlendirme (Ort.=3.24) ve İş Güvenliği (Ort.=3.60) boyutlarına ilişkin tutumlarına olumludur. İKYU arasında en düşük ortalamaya sahip boyutlar, Performans Değerlendirme (Ort.=2.60) ve Ücret ve Ödül Yönetimi (Ort.=2.61) boyutlarıdır. Bu durum örneklem kapsamındaki çalışanların performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi ile ilgili yapılan İKYU'nu yetersiz bulduklarını gösterir. Elde edilen bulgulara göre, kurumların, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüller, iş analizi ve planlama gibi İKYU ile işe alım uygulamaları üzerinde daha dikkatli çalışmaları tavsiye edilebilir.

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, İKYU boyutlarının tamamı ile Örgütsel Bağlılık arasında zayıf ve orta düzeylerde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında ($r=.590$, $p<.00$) orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İKYU boyutları ile İş Tatmini arasında orta ve yüksek düzeylerde olumlu anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

4.3.Regresyon Analizi ve Hipotez Testine Yönelik Bulgular

Hipotez testleri kapsamında, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri regresyon analizleri ile test edilmiş, elde edilen bulgular Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo-6: İKYU ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	Düzeltilmiş R ²
Örgütsel Bağlılık	1,771	,155		11,410	,000		
Analizplan.	,111	,065	,172	1,712	,089		
Eğitim	,079	,057	,135	1,400	,163		
Persgüçlend.	-,013	,046	-,021	-,275	,784	10,491	,250
İKYU Performans	,054	,050	,098	1,080	,282		
İşçalım	-,024	,054	-,043	-,440	,660		
İşgüvenliği	,096	,041	,178	2,346	,020		
Ücret ve Ödül	,088	,049	,157	1,783	,046		

Tablo 6'da yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, İKYU'ndan İş Güvenliği boyutu ile ($\beta=.178$; $p<.05$), Ücret boyutunun ($\beta=.157$; $p<.05$), muhasebe çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmektedir. Benzer bir bulguya Ogilvie (1986: 335) tarafından yapılan araştırmada da ulaşılmıştır. Buna göre, ücret yönetimi ile uygulamalar çalışanların işletmeye olan

bağlılığını arttırmaktadır. Diğer İKYU boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiş olsa da, tüm uygulama boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde İKYU'nun, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimin 0,25'ini (Düzeltilmiş R²) açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak H1 hipotezinin kısmi olarak desteklendiği söylenebilir.

Tablo-7: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	Düzeltilmiş R ²
Örgütsel Bağlılık	1,454	,146		9,962	,000		
İş Tatmini	,457	,044	,590	10,281	,000	105,707	,345

Tablo 7'de yer alan İş Tatminin Örgütsel Bağlılık üzerindeki olası etki ve açıklama gücüne ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, İş Tatmini ile çalışanların Örgütsel Bağlılıkları arasında istatistiki yönden anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=.590$; $p<.00$). İş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarının % 34'ünü açıklamaktadır (Düzeltilmiş R²). Sonuç olarak H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-8: İKYU ve İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	Düzeltilmiş R ²
İş Tatmini	,766	,130		5,877	,000		
Analizplan.	,227	,054	,272	4,170	,000		
Eğitim	,121	,047	,160	2,545	,012		
Persgüçlend.	,228	,038	,293	5,940	,000	59,849	,675
İKYU Performans	,084	,042	,118	1,998	,047		
İşcahım	,047	,046	,066	1,035	,302		
İşgüvenliği	,033	,034	,047	,957	,340		
Ücret ve Ödül	,081	,041	,106	1,970	,050		

Tablo 8'de yer alan bulgulara göre, İKYU'nun İş Tatmini değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır ($F=59.849$, $p<.00$) İKYU'nun bazı boyutlarının, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu tespit edilen İKYU, İş Analizi ve Planlama ($\beta=.272$; $p<.00$), Eğitim ve Geliştirme ($\beta=.160$; $p<.05$), Personel Güçlendirme ($\beta=.293$; $p<.00$), Performans Değerlendirme ($\beta=.118$; $p<.05$), Ücret ve Ödül Yönetimi ($\beta=.106$; $p<.05$) boyutlarıdır. İşe Alım ve İş Güvenliği ile ilgili İKYU'nun, çalışanların iş tatminleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiş olsa da, tüm uygulama boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde İKYU'nun, çalışanların iş tatminleri düzeylerindeki değişimin 0,675'ini (Düzeltilmiş R²) açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak H3 hipotezinin kısmi olarak desteklendiği söylenebilir.

5. Sonuç

Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve iş tatmine yönelik algılarının tespit edilerek, bu algıların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini sınamak amacıyla yürütülen bu araştırma, İzmir İl'inde faaliyet gösteren uluslararası bir üretim işletmesinin 200 muhasebe çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İKYU, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri literatürde çeşitli araştırma tasarımlarında, sıklıkla birlikte irdelenen değişkenler olmuşlardır. Ancak ilgili çalışmalarda İKYU'nun birkaç boyutla sınırlandırıldığı ve dar bir çerçevede içinde ele alındığı gözlemlenmiştir (Düzgün ve Maşrap, 2018; Gürbüz, 2011; Kılıçlı ve Çalık, 2021; Alzalabani ve Modi, 2014; Hassan ve Mahmood, 2016). Bu araştırmayı diğer çalışmalardan farklı kılan ve literatüre bu yönüyle katkı sağlaması beklenen konulardan bir tanesi İKYU'nun kapsamıyla ilgilidir. Bu araştırmada İKYU, iş analizi ve tasarımı, insan

kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği olmak üzere geniş ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu anlamda, araştırmanın, İKYU boyutlarının kapsayıcı tasarımının, seçilen örneklem (muhasibe çalışanların) ve seçilen işletme büyüklüğü (büyük ölçekli-uluslararası), faaliyet türü (üretim) alanlarında farklılaşarak mevcut literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların iş tatminlerinin ortalamasının üstünde, örgütsel bağlılıklarının ise ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle, katılımcıların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu ifade edilebilir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların birçoğunun ortak söylemi iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkidir (Sagituly ve Guo, 2023: 15; Çalık ve diğerleri, 2022:140; Yenihan, 2014:170). Bu bağlamda, iş tatminini arttırmanın uzun vadede, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü değişimler yaratması beklenebilir. Katılımcıların iş tatminlerine yönelik algılarının, örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olması, örgütsel bağlılığın daha karmaşık bir kavram olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Tatmin duygusu ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşmakla birlikte, örgütsel bağlılık ihtiyaçların sistematik, düzenli ve devamlı şekilde karşılanması neticesinde ortaya çıkabilir. Dolayısıyla örgütsel anlamda, verimlilik, müşteri memnuniyeti, pazar payı gibi önemli konularda beklenen sonuçların elde edilmesi için uygulamacıların çalışanların iş tatminlerini arttırmaya yönelik çabalarının, uzun vadede örgütsel bağlılığın eşlik etmesiyle birlikte, kurumu güçlendirecek çıktılara dönüşeceği düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, İKYU arasında yer alan Eğitim ve Geliştirme, Personel Güçlendirme ve İş Güvenliği boyutlarına ilişkin katılımcı algıları olumlu iken; İş analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Yerleştirmeye vd. gibi boyutlara ilişkin katılımcı algılarının ortalama değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. İKYU arasında olumlu algının en düşük olduğu boyutların, Performans Değerlendirme, Ücret ve Ödül Yönetimi uygulamaları olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, İKYU ile Örgütsel Bağlılık arasında, İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında ve İKYU ile İş Tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kılıçlı ve Çalık (2014) eğitim uygulamaları, performans değerlendirme sistemi ve kariyer sistemi boyutları çerçevesinde ele aldığı İKYU'ndan duyulan memnuniyetin duygusal bağlılık ile ilişkisini incelemiş ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatürdeki genel eğilimi destekler niteliktedir (Shahnawaz ve Juyal, 2006; Sacchetti vd.,2016). Araştırmanın diğer bir bulgusu olan, İKYU ile İş Tatmini arasındaki güçlü ve orta düzeydeki ilişki, literatürde başka araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir (Alzalabani ve Modi, 2014:47; Ijigu, 2015:7). Buna göre, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek seviyelerde tutmak isteyen kurumların, İKYU ile ilgili çalışmalara ayrıca önem göstermeleri tavsiye edilebilir.

Araştırmada hipotez testi kapsamında, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, “H1:İKYU, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.” kısmen kabul edilmiştir. “H2:Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, iş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarının % 34'ünü açıklamaktadır. “H3: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu bulguya göre, İKYU'nın, çalışanların iş tatminleri düzeylerindeki değişimin büyük ölçüde açıkladığı tespit edilerek (Düzeltilmiş $R^2=0.675$), İKYU'nın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin önemi bir kez daha ortaya konulmuştur.

Elde edilen sonuçlar, İKYU, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin gücünün ve yönünün ortaya konulması açısından önemlidir. Ayrıca, Ücret ve Ödül Yönetimi ile ilgili İKYU'nun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte, çalışanların İKYU arasında en düşük ortalama değer verdikleri İKYU Ücret ve Ödül Yönetimi boyutudur. Bu zıt durumun ortadan kaldırılabilmesi için uygulamacıların Ücret ve Ödül Yönetimi ile ilgili İKYU konusunda daha dikkatli çalışmaları önerilmektedir.

Öte yandan, araştırmanın sahip olduğu bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma örneklemini zaman ve ulaşılabilirlik nedeniyle üretim alanında faaliyet gösteren firmanın muhasebe çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Büyük ölçekli işletmelerin İKYU, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık gibi konulara daha fazla kaynak ve zaman ayırdığı bilinmektedir. Bu gerekçe ile araştırmanın örneklemini büyük ölçekli ve uluslararası bir kurumun çalışanları arasından seçilmiştir. Ancak bu durum araştırma sonuçlarının, farklı işletme büyüklüklerindeki çalışanlara, farklı faaliyet türünde yer alan kurumlar için genellenmesi hususunda dikkatli olmayı gerektirmektedir. Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacıların, farklı işletme türlerinde ve ölçeklerindeki kurumları hedef almasının sonuçların daha yaygın bir kapsamda değerlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ada N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 487-518.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, **Human Resource Management Review**, 11(3), 209-236.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.
- Alzalabani, A., Modi, R. S. (2014). “Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City”, **Journal of Organizational Behavior**, 13(3), 33-52.
- Altındağ, E., Turnalı, D., (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3 (3), 1-20.
- Akın, Ö, Çolak, H. E. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2(2), 85-114.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus), ss. 2-33, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2900, Eskişehir.
- Çalık, A. , Alkan, D. ve Şaprak, İ. (2022). “Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: TR2A Bölgesi Muhasebe Meslek Mensupları Örneği”. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (57), 123-142.
- Creswell, J. W. (2017). **Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları**. (S. B. Demir Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Düzgün, M. S., Maşrap, A. (2018). “Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”. **Yönetim ve Ekonomi**, 25 (3), 787-810.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). “Job Satisfaction: A Meta, Analysis of Stabilities”, **Journal of Organizational Behavior**, 22(5), 483-504.
- Drummond, H. (2000). **Introduction to Organizational Behavior**, Oxford University Pres, New York.

- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). “Örgütsel Bağlılık”. (Editör: N.Derya Ergun Özler), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 1-19.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**, 62:(Temmuz – Ağustos), 259-268.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. and Hyun, H. H. (2012). **How to Design and Evaluate Research in Education** (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gürbüz, S. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (2), 397-418 .
- Hassan S. ve Mahmood B. (2016). “Relationship Between HRM Practices And Organizational Commitment Of Employees: An Empirical Study Of Textile Sector In Pakistan”, **International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences**, 6(1),23-28. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1952 Huselid
- İjigu, A. W. (2015). “The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks”, **Emerging Markets Journal**, 5(1), 1-16.
- Kaluç, S., Kılıç Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2021). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Turkish Studies - Social**, 16(3), 1057-1079. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.46573>
- Karaca, M. B. ve Ali, H. Y.(2020). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(1), 200-208.
- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Karabük Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **EKEV Akademi Dergisi**, 18 (58), 97-122.
- Kılıçaslan, Ö. ve Marşap, A. (2018). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Labour Life and Social Policy**, 1(2), 5-23.
- Kılıçlı, Y., Çalık, A. (2021). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Van İli Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 58, Ocak-Nisan, 419-444.
- Kılıçlı, Y. ve Çalık, A. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Van İli Örneği”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 58, 419-444.
- Lawson, K. S. ve Paul, D. S. (1996). “Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, **Journal of Management Development**, 15(1), 14-22.
- Locke, E. A. (1969). “What is job satisfaction?”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 4(4), 309-336.
- Mcshane S. L. ve Glinow M. A. V. (Çev. Ed. Günsel A., Bozkurt S.) (2016). **Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Akademik.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. **Human Resource Management Review**, 1, 61-98.
- Mullins L. J. (2010). **Management and Organisational Behaviour**, Ninth edition, England:Prentice Hall.
- Munjuri, M. G. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning In Kenya”, **International Journal of Business Administration**, 2(4), 189-224.
- Nwachukwu, C. ve Chladkova, H. (2017). “Human Resource Management Practices And Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria”, **Trends Economics and Management**, 28 (1), 23-35.
- Ogilvie, J. R. (1986). “The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment”, **Group & Organization Studies**, 11(4), 335-359

- Robbins, S. ve Judge, T. (2012). **Örgütsel Davranış**. Çeviri Editörü: İnci Erdem. İstanbul: Nobel yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sacchetti S., Tortia E. C. ve Arceiz F. J. L. (2016). “Human Resources Management Practices And Organizational Performance. The Mediator Role of Immaterial Satisfaction In Italian Social Cooperatives”, **DTECONZ Faculted De Economia Y Empresa**, Universidad De Zaragoza, pp: 1-30. <http://oro.open.ac.uk/46063/1/WP-1.pdf>
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Sandhu, M. A., Munir, M. ve Yaseen, S. (2013). “The Effect of Human Resource Management Practices on Organization’s Performance”, **Middle-East Journal of Scientific Research**, 16 (11), 1548-1556.
- Sagituly, G. ve Guo, J. (2023). “Job Satisfaction And Organizational Commitment: Comparing Generations X and Y”. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, 36(1), 1-20.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1989). “Organizational Strategy and Organization Level As Determinants of Human Resource Management Practices”. **Human Resource Planning**, 10 (3).
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış**, 5(1), 55-64.
- Shahnawaz, M.G. ve Juyal, Rakesh C. (2006), “Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations”, **Journal of Indian Academy of Applied Psychology**, 32(3), 267-274.
- Super, D. E. (1939). “Occupational Level and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 23(5), 547-564.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003), "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of the Transportation Research Forum**, 57(2), 83-98.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), 170-178.
- Yeşil, S. ve Özel, B. (2019). “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9 (2), 13-34 .
- Zhu Y. (2013). “A Review of Job Satisfaction”, **Asian Social Science**, 9 (1), 293-298.