
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Salih YEŞİL

Prof. Dr, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İdari ve İktisadi Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: syesil66@hotmail.com
ORCID: 0000-0003-3237-2258

Burcu ÖZEL

Yüksek Lisans Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-posta: burcuozel7@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0333-0120

Öz

Küresel rekabetin köklü yönetim değişimleri üzerindeki bir sonucu olarak, gerek özel gerekse kamu gibi insan faktörü bulunduran tüm işletmelerin insan kaynağından maksimum şekilde yararlanmaları, örgütün rakiplerine karşı yüksek derecede avantaj elde etmelerine olanak sağlamaktadır. İKY uygulamalarının işletmelerde etkin ve verimli kullanımı, aidiyet duygusunun oluşumuna ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık ve bireysel performansta olumlu gelişmeler sağlanmasına neden olabilecektir.

Bu çalışmada İKY uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerine etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla araştırmanın hipotezleri ilgili literatürden yola çıkarak oluşturulmuş ve bir alan çalışması ile desteklenmiştir. Kahramanmaraş ilinde faaliyette bulunan özel ve kamu sektörüne ait 17 farklı bankanın 150 çalışanı üzerinde yapılan anket çalışması ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel performans ve örgütsel bağlılığa etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; “performans değerlemenin duygusal bağlılık üzerinde”, “performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve motivasyonun devam bağlılığı üzerinde”, “eğitim ve geliştirmenin normatif bağlılık üzerinde”, pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Diğer taraftan İKY uygulamalarından sadece “ödüllendirmenin bireysel performans üzerinde” pozitif anlamlı etkisi bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar teorik ve uygulama perspektiflerinden tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Bireysel Performans.

A STUDY OF BANKING EMPLOYEES REGARDING THE EFFECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INDIVIDUAL PERFORMANCE

Abstract

As a result of the global competition on the radical management changes, the maximum utilization of human resources by all enterprises with human factors enables both private and public organisations to gain a high degree of advantage over its competitors. The effective and efficient use of HRM practices in organisations helps the creations of formation of a sense of belonging in the enterprises and as a result of this, organizational commitment and individual performance can be develeoped.

In this study, a study investigating the effect of HRM practices on organizational commitment and individual performance is included. For this purpose, the hypotheses of the study were formed from the relevant literature and supported by a field study. A survey conducted on 150 employees of 17 different private and public sector banks operating in Kahramanmaraş to investigate how human resource management practices affect individual p erformance and organizational commitment. As a result of the research, significant positive effects were found; "Performance appraisal on emotional commitment", "performance appraisal, training and development and continuation of motivation on continuance commitmet", "training and development on normative commitment". On the other hand, only rewarding had a positive effect on individual performance. The results were discussed from theoretical and practical perspectives.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, Individual Performance.

1. GİRİŞ

Kurumlardaki yönetimin ana unsuru insandır. Yönetimin temel amacı ise, insanlarla var olmaktır. İşletmelerdeki bireyler; karşılıklı iş paylaşımlarıyla, gerekli prosedürler çerçevesinde örgütün hedeflerini yerine getirmenin yanı sıra kişisel gereksinimlerini karşılamak için çalışırlar. Yönetimin ana beklentisi de; işgören performansından sağlanan verimli ve etkili çıktı ile işletmenin hedeflerinin bütünleştirilmesini sağlamak ve istenen stratejik hedefleri gerçekleştirmektir (Kılıçaslan ve Marşap, 2018:6).

Günümüz 21. yüzyılında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüklerini sürdürmeleri, sahip olunan insan kaynağının kalitesi ile ilgilidir (Benligiray, 2013; Özgen vd., 2005). Rekabete karşı direnen işletmeler, küresel ortamda değişmeyi kendine zorunluluk bilip insan kaynakları yönetiminde stratejik adımlar atabilme mecburiyetindedirler. Küresel rekabet ortamında örgütlerin en önemli zorunlu savaşlarından biri, yaşanan bu hızlı rekabet yarışında yaşamlarını sürdürmek ve belirlenen maksimum düzeyde modern rakiplerine karşı faaliyette bulunulabilmeleridir.

Küresel ortamda işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için insan kaynağının bilgisinden, tecrübesinden, sahip olduğu fiziksel becerisinden en azami düzeyde fayda sağlamaktadır. İşgörenlerin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin maksimum düzeye ulaşmasıyla yüksek verimlilik sağlanır. İşletmelerdeki insan kaynakları departmanı yüksek verimlilik çıktısını sağlayan işgörenleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bütünleştirerek örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, değişen yönetim teknikleri ile artan küresel rekabet yarışında insan kaynakları yönetim uygulamalarını (performans değerlendirme-egitim ve geliştirme-ücret vb.,) örgütün temel ögesine dönüştürmüştür. Kısaca burada ifade edilen temel amaç; işgörenin hedefleri ile örgütün stratejik hedefleri arasında bir adaptasyon sağlayarak, bireysel performansı maksimize etmek ve kurumdaki problemleri minimum düzeye indirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi için en önemli noktalardan biri çalışanların istek ve arzularına önem verilmesi, kurum ile bireyin özdeşleşmesinin sağlanmasıdır. Çalışanların sorumlu olduğu işten tatmin olmaları ve çalışanların kuruma karşı kendilerini bağlı olduklarını hissettirmek en önemli örgütsel süreçtir. Bireyin çalıştığı kuruma yüksek düzeyde bağlılığı olarak da tanımlanan örgütsel bağlılık Joo (2010), çalışan performansı üzerinde etkilerinin incelenmesi açısından birçok araştırmacının odak noktası olmuştur (Beck ve Wilson, 2000; Allen and Meyer, 1997). Bunun nedeni de çalışanların bireysel performansları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin öneminin anlaşılmasıyla birçok araştırmacı tarafından ilgi konusu haline gelmiştir. Bu sebeple insan kaynağının önemini kavrayan örgütler İKYU ile çalışanların bireysel performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmak istemektedirler. Bu bağlamda İKY, kurum içi insan unsurunu en uygun standartlarda değerlendirmek için düzenlenen faaliyetlerinin bütünüdür. Bireysel performans kavramı, çalışanın örgütün amaçlarına yönelik göstermiş olduğu niceliksel ve niteliksel çıktılarının toplamıdır. Örgütsel bağlılık ise, "bireyin örgüte olan psikolojik yaklaşımı" olarak ifade edilmektedir.

Son yıllarda, İKY kapsamı çerçevesinde yürütülen araştırmaların, mikro-analitik yönetim sürecinden makro-stratejik yönetim yaklaşımına eğilim gösterdiği gözlemlenmiştir (Ulrich, 1997; Gürbüz, 2001). Bu sebeple, insan kaynağını örgüt stratejisine entegre etmeyi esas alan ve insan kaynağının bireysel performansını örgütsel bağlılık süreci ile uyumlu hale getirmeyi öngören İKY yaklaşımı ve bunun çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkisi, son yıllarda üzerinde durulan önemli konulardan biridir. İKYU konusunda yapılan çalışmalarda genellikle İKY stratejilerinin uygulanması sürecinde baş rol oynayan yöneticilerin tutumları (Gürbüz, 2011; Özutku ve Öztürkler, 2009; Gürbüz vd., 2009; Çelik ve Aydın, 2006), örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişki (Rençber, 2014; Green vd., 2006; Shahnawaz ve Juyal, 2006), örgütsel performans (Sacchetti vd., 2016; Gürbüz vd., 2009; Akhtar vd., 2008; 2005; Becker ve Huselid, 1998), örgütsel güven (Yılmaz ve Karahan: 2011), örgütsel iklim (Topçu, 2006), örgütsel vatandaşlık (Çavuş ve Develi, 2015), kurumsal yenilik ve bilgi yönetimi (Lingand Nasurdin, 2011) ve işe alım ve seçme (AlQudah vd., 2014) gibi konular ele alınmıştır. İlgili literatüre karşın bu çalışmanın amacı, işgörelere uygulanan İKY uygulamalarının örgütsel bağlılıkları ve bireysel performansları üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit etmek ve bu konuda yapılmış olan önceki çalışmalara katkıda bulunmaktır.

Bir kurumun belirlenen stratejik hedeflere ulaşmasında yönetimin planlaması doğrultusunda işgörelere önemli sorumluluklar düşmektedir. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte kaydedilen küresel rekabet yarışı nedeni ile firmaların hizmet ve yönetim alanında yenilik yapma faaliyetlerinin artmasının yanı sıra, temel kaynak faktörü olan işgörelerin davranışlarında da bilimsel temellere dayalı iyileştirmeler yapılmalıdır. Hizmet sunan bireylerin, kendilerini değerleri hissetmeleri, iş tanımlamalarını sahiplenmeleri, işletmede uzun dönem istihdam etmesi ve bireysel performanslarının artırması konusunda kurumun desteğini arkasında olduğunu hissetmelidir. Yapılan literatür taramasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusu gerek ulusal gerekse uluslararası yazında farklı yönleriyle araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmüştür. Nitekim konuyla ilgili her ne kadar birtakım çalışmalar yapılsa da bu çalışmalar sınırlı sayıda olmuştur. Araştırmamızda hem kamu hem de özel alanda yapılan çalışmaların azlığından yola çıkarak banka ortamındaki İKY uygulamaları konusu ele alınmıştır. Çünkü üst düzey rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe işgörelere yüksek düzeyde performansta bulunmaları ve bağlı oldukları örgütte hizmet vermeye devam etme düşünceleri hem kendilerinin hem de örgütün başarısının artmasında mutlak üstün rol oynayacaktır. Ayrıca literatürde İKY uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerine ayrı ayrı araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Ancak bu üç değişkenin birbirleri arasındaki ilişki ve etkisinin daha önce banka çalışanları üzerinde araştırma konusu yapılmadığı tespit edilmiştir. Çalışmamız bu anlamda, bu üç kavramın ilişkilendirildiği ilk araştırma özelliğini taşımaktadır.

Bu çalışma Kahramanmaraş'ta banka çalışanları üzerinde yapılmış ve elde edilen sonuçlar teorik ve uygulama perspektiflerinden değerlendirilmiştir. Çalışmada ilk olarak kavramsal yapı ele alınmış, sonrasında metodoloji ve analiz sonuçları ile devam etmiş ve sonuç ve değerlendirmeye sonlanmıştır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Personel Yönetimi (PY) olarak bilinen bu işlev, 1990'ların başlarından itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı olarak kabul görmeye başlamıştır (Şimşek ve Çelik, 2013:281). İnsan kaynakları yönetimi kapsamında kullanılan kavram tanımlamaları, zaman içerisinde değişik gelişmelerden etkilenerek son olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ifadesini almıştır. Benligiray (2013:4) son zamanlardaki yaşanan teknolojik yapılanmanın getirdiği hızlı değişim sürecine paralel olarak iş gücünde uzmanlaşmanın artış gösterdiği sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerekliliğinin ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Koçel (2010:371-373)'e göre, küreselleşme süreci içindeki toplumların yapılarında, ülkeler arası ticarete ve ilişkilerde kayda değer değişimler ortaya çıkmıştır. Bu değişim günümüzde hala kendini göstermektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgiyi işleme teknolojisindeki gelişmeler farklı yönetim düşüncesini ve kurum yapılandırılmasını ortaya çıkarmıştır. Bingöl (2010) aynı zamanda işletmeler sürekli değişime giderek; kendilerini yenilemelerine, bununla birlikte geçmişe kıyasla daha etkili biçimde yönetilmelerine ve insan kaynakları yönetimine ağırlık vermelerine olanak sağlamıştır. İKY, Stone (2005:4) örgütün stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda, Storey (2007:7) bir dizi kültürel ve yapısal yöntemler kullanarak yüksek bağlılık ve yeteneğe sahip insan kaynağının Yüksel (2004:9) sağlanması Ferecov (2011:58) en iyi şekilde yönetilmesi Sabuncuoğlu (2012:4) motivasyonu ve etkinliğinin sürekli artırılması için üstlenilmiş tüm faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU), kurumdaki insan sermayesinin oluşmasında ve örgütsel performans düzeyinin artmasında en önemli faktördür (Benligiray, 2013:11). İKYU, küresel rekabette süreklilik gösteren başarının temel çıktısı olarak düşünülmeye başlanmıştır (Haznedar, 2006: 15). Huselid (1995), işe alma ve seçim, iş analizi, eğitim ve geliştirme, iletişim, kariyer gelişimi, performans yönetimi, ücret sistemi ve iş güvenliği üzerinde yaygın olarak çalışılan İKYU'larının olduğunu vurgulamıştır. İKY uygulamaları birçok araştırmacı tarafından incelenme konusu yapılmış ve farklı çok sayıda İKYU'nın olduğu kaydedilmiştir. İKY tekniklerinin sayısı kaç olursa olsun hepsinin özündeki ortak amaç; çalışanların istihdamı, geliştirilmesi, adil bir ücret sistemine tabi tutulması ve kurumla bütünleştirilmesidir. Bu çalışmada, İKY uygulamalarından performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve motivasyon ele alınmıştır. "Performans Değerleme", çalışanların geçmiş performanslarını ve gelecekteki ihtiyaçlarını işverenleriyle tartışmalarına ve gelecekteki eylem planlarını tasarlamalarına yardımcı olan bir platformdur (Murphy ve Cleveland, 1995). "Eğitim ve Geliştirme", bireyin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir eylem ve girişimdir (Bingöl, 2010:291). "Ödüllendirme", kuruma farklı konularda öneriler sunan ve bu önerileri uygulama aşamasına geçirilen işgörenlere çeşitli ödül verilmesi ve işgören yaratıcılığını geliştirme konusunda onları teşvik etme sistemidir (Serinkan, 2010:222). Son olarak "Motivasyon" ise, işgörenin bireysel isteklerinin karşılanması durumunda orta çıkan olumlu çıktıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

İlk kez 1956 yılında Whyte tarafından inceleme konusu yapılan ve çalışanların işe karşı tutumlarından bir diğeri olan örgütsel bağlılık kavramı, günümüzde araştırmacıların çeşitli kavramlar ve kıyaslamalar yaparak örgütsel olguları açıklamak için üzerinde durduğu önemli bir kavramdır.

Allen ve Meyer (1997)'in ifade ettiği gibi örgütsel bağlılık, "bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur" olarak tanımlamışlardır. Buradan yola çıkarak alan yazın incelendiğinde, birbirinden farklılık gösteren birçok örgütsel bağlılık kavramı tanımına rastlamak mümkündür. Bu farklılığın temel sebebi ise; örgütsel davranış, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen uzman araştırmacıların kendi alanlarında yapmış oldukları görevden ileri gelmektedir. Başka bir tanımda, Luthans (2010:147), örgütsel bağlılığı örgütle özdeşleşme, yapılan işi benimseme olarak ifade etmiştir. Son olarak Gül (2005) kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olarak örgütsel bağlılığı tanımlanmıştır. Allen ve Meyer (1997:3) örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta sınıflandırılmıştır. Bu unsurlar; duygusal(affektive), devam(continuance) ve normatif(normative) bağlılıktır. *Duygusal Bağlılık*: Bireyleri örgüte duygusal yönden bağlayan ve o örgütün bir parçası olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan (Wiener, 1982:423-424) ve örgütsel amaçları destekleme yönünde işgörenlerin gönüllüğü esasına dayanmaktadır (Mir vd., 2002:190). *Devam Bağlılığı*: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında olması anlamına gelir. Bu bağlılık boyutunda duyguların çok az etkili olduğu söylenmektedir (İlsev, 1997:22). Devam bağlılığında iş görenin işten ayrılması sonucunda bireye maliyetinin yüksek olacağını bilmesi ile bireyin ihtiyacı olduğu için örgüt üyeliğini devam ettirmesidir (Wasti, 2005:2). *Normatif Bağlılık*: Örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek kayıpların düşünülmesinden etkilenme durumu vardır. Bireylerin, minnettarlık duygusunun sonucunda işletmede kaldıkları görülmesi durumudur (Kırlak, 2018:44).

Örgütsel bağlılık kavramını daha genel olarak tanımlanmak istediğinde işgörenin; örgüt ile yakın bir ilişki kurması ve örgütsel amaçları benimseyip bunlara gönüllü bir şekilde bağlanmasıdır. Örgütün süreklilik arz ettiği üyesi olabilmek için fiziksel ve bedensel nitelikte yüksek performans göstererek örgüt ile özdeşleşmesidir (Yüce ve Kavak, 2017:82).

2.3. Bireysel Performans

Performans için kesin bir tanım yapmak zordur ve farklı süreçlere yönelik etki eden pek çok faktörün bulunması nedeni ile farklı tanımlamalarda bulunulabilmektedir. En genel anlamda performans; yapılması gereken görevi etkin biçimde yürütmek (Akal, 2000:1) ve yerine getirilmesi gereken amacın gerçekleşme derecesi olarak ifade edilmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2008:228). Marillo (1990)'a göre performans, çalışanlara örgütün onlara verdiği görevleri yerine getirmek üzere harcamış olduğu bedensel ve fiziksel çabalar sonucu elde ettiği başarı düzeyidir.

Bireysel performans kavramı, örgütün hedeflerine erişebilmesi amacıyla birey tarafından kullanılan yetkinlikler olarak nitelendirilebilir. Yetkinlik ise bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirebilme seviyesidir (McGrath,

1995). Bireysel performans, örgütlerin amaçlarına ulaşması adına, örgütün onlardan beklentilerini yerine getirmelerine dönük istenilen en üst seviyede çaba göstermeleri ve ortaya çıkan bu iş ile örgütün hedeflerine yönelik paralellik göstermesi durumudur (Katarberg, 1983:250). Hajayneh (2000)'in de ifade ettiği gibi, çalışan performansını etkileyen bir takım kişisel ve çevresel faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Bireyin kişisel özellikleri, teknik becerisi, mesleki eğitim bilgisi, örgütün çalışma politikaları ve iş tasarımı gibi etkenler bireysel performans üzerinde etkili olabilmektedir (Hajayneh, 2000:10). Bireysel performans; odaklanma, adanma ve yetkinlik öğelerinden oluşmaktadır (Paşa, 2007). Bireysel performansın temelinde bahsi geçen üç öğeyi birlikte barındırmasından yola çıkılırsa, yönetimin bu öğelerden hangisinin ne zaman ve ne kadar gerekli olduğuna dair karar vermek için üzerinde düşünülmesi gereken konudur. Çünkü farklı durumlarda odaklanma, adanma ve yetkinlik öğelerinden farklı bileşenler meydana gelmektedir (Fit ve Philips, 2001).

Gerek özel gerekse kamu işletmelerinde istihdam eden bireylerin performansını etkileyen (Özmutaf, 2007:44) çalışan dışında ve çalışana bağlı çeşitli faktörlerde bulunmaktadır. Bireyin kişisel yetenekleri ile uyum sağlayacağı bir işte istihdam edebilmesi, örgütün çalışma şartları ve çevresel dış unsurlar, bireyin ortaya koyacağı performansla etkili olmaktadır (Özdemir, 2007:3). Kısaca günümüz işletmelerinin ve yöneticilerinin en önemli kurumsal hedef ve amaçlarından biri de çalışanların yeteneksel ve teknik becerilerini gerekli donanımlarla geliştirerek, onlardan en iyi derecede performans ve verim elde etmektir. Bu durumda işgörenlerin bireysel performansları üzerinde oluşturduğu olumlu etki örgütleri diğer rekabetçi işletmelerden ayıran ve onları güçlendiren temel kilit noktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:3).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performans İlişkisi ve Hipotezler

İKY uygulamalarının örgütler ve çalışanlar açısından önemli sonuçlar doğurduğu literatürde bilinen bir gerçektir. Bu çalışmada da İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve performansları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Kılıçaslan ve Marşap (2018)'e göre örgütler, nitelikli iş gücünü işletmeye çekmek ve bunların işletmede istihdamını sağlama düşüncesindedirler. İKY uygulamalarına yönelik yapılan yoğun yaptırımlar çalışanların performansına ve daha sonrasında ise işgörenlerin hizmette bulunduğu işletmeye karşı olan bağlılıklarına etki ettiği ve bunun sonucu olarak da örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşüncesindedir (Kılıçaslan ve Marşap, 2018:11). İKY, herhangi bir kurumdaki işgörenlerin, etkinlik ve verimliliğini artırmak için faaliyetlerin bütünü (Ertürk, 2011:5) olarak ifade edilmiştir. Sorumlu oldukları işten memnun olan ve hizmette buldukları kuruma karşı sadakatli olan işgörenlerin, örgütsel ve bireysel performanslarının yüksek olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin içinde buldukları tatmin ve güven duygusu örgütsel bağlılık için önemlidir. Bundan sebeple işletmeler, çalışanlar ile iletişim, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve diğer İKY uygulamalarını adaletli bir şekilde yapması beklenmektedir (Karasu, 2009:92). Çalışma

ortamlarında performans değerlendirmenin yapıldığı, takdir ve ödüllendirme sisteminin uygulandığı, eğitim ve geliştirme programlarının verildiği durumlarda çalışanın örgüte karşı duyduğu sahiplik duygusal bağlılıklarına etki ederek örgütsel bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir (Wright vd., 1994:308). İşletmenin rakiplerine nazaran daha yüksek yetenekteki insan kaynağına sahip olması, o işletmenin insan kaynaklarının rakiplerinkinden daha değerli olduğu anlamına gelmektedir. Yukarıda belirtilen bilgilere ek olarak literatürde bahsi geçen konu ile ilgili bazı çalışmalar aşağıda özetlenmiştir. Bu kapsamda;

Sacchetti vd., (2016)'in "Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediator Role Of Immaterial Satisfaction In Italian Social Cooperatives" konulu araştırmalarında İKY uygulamalarının memnuniyeti etkilediğini ve memnuniyetin firma performansı üzerinde olumlu etki yaptığını bulmuşlardır (Gellatly vd., 2009:869). Çalışanların gelişim odaklı, istikrar odaklı ve ödül odaklı İKY uygulamalarına ilişkin algılarının, duygusal ve devam olasılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Kurumların genel çalışan bağlılığının niteliğini şekillendirmek için İKY uygulamalarını stratejik olarak kullanabilecekleri yolları göstermişlerdir (Hashim, 2010:785). İslami kuruluşlarda insan kaynaklarının yönetimini İslami bakış açısıyla ve seçilen çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Korelasyon ve regresyon analizinin sonuçları İKY'deki İslami yaklaşımın örgütsel bağlılıkla yüksek derecede ve önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Gelade ve Ivery (2003), bir bankanın şube ağındaki İKY, çalışma ortamı ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. İKY uygulamaları ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Qiao vd., (2008), toplam 610 BT çalışanı örneğini kullanarak İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bilgi paylaşımının, eğitim ve gelişim, işe alım ve seçmenin ve ücret yönetiminin "BT çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını" olumlu yönde etkilediği varsayımları kısmen hiyerarşik regresyon analizi ile desteklenmiştir. Deniz (2006), "İKY'nun Örgütsel Bağlılığa Etkisi" adlı çalışmasında, özel hastanelerdeki İKY uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak İKY uygulamaları tek tek analiz edildiğinde "performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, ücret yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında düşük bir ilişkinin olduğu, eğitim ve geliştirme ile örgütsel bağlılık arasında ise, bir ilişkinin olmadığı" saptanamamıştır. Whitener (2001)'in "Human Resources and the Resource Based View of the Firm" ile birlikte, Shahnawaz ve Juyal (2006)'nın "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations" isimli çalışmalarında İKY'lerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Paşaoğlu (2015), "Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry" konulu çalışmasında veriler bankacılık sektöründe çalışan Eskişehir'de 304 katılımcıdan toplanmıştır. Bu çalışmanın bulgularının da gösterdiği gibi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem bireysel hem de sistematik olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Yukarıda açıklandığı üzere, son yıllarda İKY ile örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte ele alan birtakım alan çalışmalarına rastlanılmıştır. Ancak İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performans kavramlarının birlikte değerlendirildiği çalışmaya hiç rastlanılmamıştır. Bu yüzden söz konusu bu

çalışmanın ilgili alan yazınına katkı sağlaması amaçlanmıştır. Yukarıda açıklanan bilgiler ve çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: İKYU (H1a: Performans değerlendirme, H1b: Eğitim ve Geliştirme, H1c: Ödüllendirme, H1d: Motivasyon) duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler.

H2: İKYU (H2a: Performans değerlendirme, H2b: Eğitim ve Geliştirme, H2c: Ödüllendirme, H2d: Motivasyon) devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler.

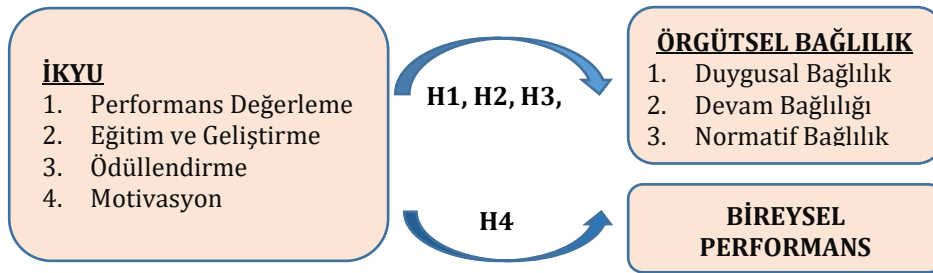
H3: (H3a: Performans değerlendirme, H3b: Eğitim ve Geliştirme, H3c: Ödüllendirme, H3d: Motivasyon) normatif bağlılığı pozitif anlamda etkiler.

H4: İKYU (H4a: Performans değerlendirme, H4b: Eğitim ve Geliştirme, H4c: Ödüllendirme, H4d: Motivasyon) bireysel pozitif anlamda etkiler.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları konusu gerek yerli gerekse yabancı yazın bir bütün olarak değerlendirildiğinde bu çalışmanın farklı yönleriyle araştırmacılar tarafından incelendiği görülmüştür. Nitekim konuyla ilgili her ne kadar birtakım çalışmalar yapılsa da bu çalışmalar sınırlı sayıda olmuştur. Araştırmamızda hem kamu hem de özel alanda yapılan çalışmaların azlığından yola çıkarak bankalarda İKY uygulamaları konusunu ele alınmıştır. Ayrıca çalışmaya önceliklerden farklı olarak yeni değişken eklenmiş ve konu daha kapsamlı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilecek bulguların literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmanın amacı, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerindeki etkisini incelemektir. Çünkü insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilimsel çalışmalar açısından önemi her geçen gün artmakta ve konuya yönelik eğilimlerin önem arz ettiği görülmektedir. Bu bağlamda üst düzey rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe işgörenlerin yüksek düzeyde performansta bulunmaları ve bağlı oldukları örgütte hizmet vermeye devam etme düşünceleri hem kendilerinin hem de örgütün başarısının artmasında mutlak üstün rol oynayacaktır. Araştırmanın modeli şu şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde banka çalışanlarının demografik özellikleri, ikinci bölümde İKYU ve son bölümde ise bireysel performans ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın evreni Kahramanmaraş

ilinde faaliyette bulunan özel ve kamu bankaları olmak üzere toplam 17 bankanın merkeze bağlı 35 şubesinde hizmet veren 350 civarında çalışan oluşturmaktadır. Anket formları bir hafta içinde banka çalışanlarına gönüllülük çerçevesinde elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Anketimize katılan çalışan sayısı 150 kişi olup, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler ve kaynakları şu şekildedir;

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği: Haznedar (2006), Agarwala (2003) ve Andersen (2000) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilen 3 boyutlu ölçekten yararlanılmıştır.

Bireysel Performans Ölçeği: ise bütüncül olarak hem görev performansı olarak hem de bağlamsal performans boyutları ile olan etkileşimi göz önünde bulundurulduğunda Goodman ve Syvanteck (1999) ve Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan ölçeklerden uyarlama yapılarak 8 soru kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programından faydalanılmıştır. Çalışma hipotezinin test etmek amacıyla frekans, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin ve bunlara ait alt boyutların Cronbach's Alpha değerlerine de yer verilmiştir. Çalışmada faktör analizi yapılmamış olup, sadece güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Bu değerler incelendiğinde; 25 sorudan oluşan İKY uygulamaları (0,921), performans değerlendirme (0,871), ödüllendirme (0,900), eğitim (0,785), motivasyon (0,886), 15 sorudan oluşan örgütsel bağlılık (0,753), duygusal bağlılık (0,685), devam bağlılığı (0,705), normatif bağlılık (0,613) ve 8 sorudan oluşan bireysel performans (0,855) olarak tespit edilmiş ve bu değerlerin geçerliliği kabul edilmiştir. Araştırmanın demografik ve temel bulgularına ise aşağıda yer verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın sonuçlarını daha iyi anlayabilmek ve yorumlamak noktasında araştırma katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de yer verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	77	% 51,3
	Kadın	73	% 48,7

Hizmet Süresi	1 yıl ve daha az	14	% 9,3
	2-8 yıl	93	% 62,0
	9-14 yıl	34	% 22,5
	15-22 yıl	9	% 6,2
Eğitim	Lise	13	%3,3
	Önlisans	5	%8,7
	Lisans	111	%74,0
	Lisansüstü	21	%14,0
Yaş	21-30	69	% 46,0
	31-40	73	% 49,3
	41-50	7	% 4,7
	51 ve üzeri	0	% 0
Eğitimin Kurumla İlişkisi	Evet	110	%73,3
	Hayır	40	%26,7
Çalışılan Birim	Bireysel	31	%19,6
	Gişe	45	%30,0
	Kurumsal	28	%19,0
	Operasyon	46	%31,4

Araştırma örnekleminde bulunan çalışanların 77'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir (% 51,3). Kadınların sayısı ise 73'tür (%48,7). Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde 31-40 yaş grubunda olan bireyler 73 kişiyle (% 49,3) araştırma örnekleminin en büyük yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde en büyük grubu 111 kişiyle (%74) lisans okuyanlar oluştururken en küçük grubunu ise 5 kişiyle (%3,3) lise mezunları oluşturduğu görülmektedir. Hizmet süreleri ile ilgili soruya cevap veren katılımcıların 93'ü (% 62,0) 2-8 yıl aralığında çalışma deneyimine sahip olduklarını belirtmiştir. 15-22 yıl üzeri hizmet süresine sahip olan bireylerin sayısı da 9 kişiyle (%6,2) örneklemin en küçük grubunu oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Temel Bulguları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılacak olan regresyon analizinden önce araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki derecesini ortaya çıkarabilmek adına korelasyon analizi yapılmış ve aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

4.2.1. Korelasyon Değerleri ve Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yapılarak incelenmiş ve Tablo 2'de özetlenmiş olup bunlar:

- İKYU alt boyutlarından olan performans değerlendirme ($r = 0,564; p < 0,05$), ödüllendirme ($r = 0,533; p < 0,05$), eğitim ($r = 0,444; p < 0,05$), motivasyon ($r = 0,426; p < 0,05$) ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- İKYU alt boyutlarından performans değerlendirme ($r = 0,453; p < 0,05$), ödüllendirme ($r = 0,467; p < 0,05$), eğitim ($r = 0,379; p < 0,05$), motivasyon ($r = 0,373; p < 0,05$) ile devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- İKYU alt boyutlarından performans değerlendirme ($r = 0,254; p < 0,05$), ödüllendirme ($r = 0,343; p < 0,05$), eğitim ($r = 0,244; p < 0,05$), motivasyon ($r = 0,226; p < 0,05$) ile devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- İKYU alt boyutlarından performans değerlendirme ($r=0,265$; $p<0,05$), ödüllendirme ($r=0,291$; $p<0,05$), eğitim ($r=0,325$; $p<0,05$), motivasyon ile ($r=0,309$; $p<0,05$) bireysel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Değişkenler	Mean	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.PerforDeğer	3,629	1,208	1							
2.Ödüllendirm	3,526	1,140	,756**	1						
3.Eğt. ve Gel.	3,922	1,039	,591**	,653**	1					
4.Duygusal B.	3,938	1,541	,564**	,533**	,444**	1				
5.Devam B.	3,354	,888	,453**	,467**	,379**	,412**	1			
6.Normatif B.	3,514	1,412	,254**	,343**	,244**	,166*	,582**	1		
7.BireyselPerf	4,265	1,378	,265**	,291**	,325**	,236**	,334**	,217**	1	
8.Motivasyon	3,321	,908	,626**	,654**	,542**	,426**	,373**	,226**	,309**	1

Not: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı, * Korelasyon 0,5 düzeyinde anlamlıdır.

4.2.2. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Bu bölümde İKYU'nin örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3'te elde edilen regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan İKYU'nin bağımlı değişken olan duygusal bağlılığı % 33'lük bir oranda açıklamaktadır. Başka bir ifade ile duygusal bağlılık %33 oranında İKYU boyutlarından etkilenmektedir. Sonuçlara bakıldığında son modelde bütün bağımsız değişkenler regresyona sokulduğunda duygusal bağlılık üzerinde sadece performans değerlemenin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,340$; $p<0,01$). Bununla birlikte diğer modeller incelediğinde bazı bağımsız değişkenleri tek başına veya birlikte regresyona sokulduğunda duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle H1a hipotezi kabul edilirken, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiş

Tablo 3. İKYU Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

	Duygusal Bağlılık											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model-4		
Bağımsız Değişkenler	β	T	P	β	T	P	β	T	P	β	T	P

Perfor. Değ.	,564	8,307	,000 ***	,375	3,675	,000 ***	,133	3,373	,000 ***	,340	3,176	,002 ***
Eğitim ve Gel.				,250	2,451	,010 ***	,150	1,792	,075*	,186	1,606	,111
Ödüllendirme							,133	1,199	,232	,102	1,119	,265
Motivasyon										,037	,395	,694
	F= 69,005 R ² = ,318 ΔR ² =,313			F= 38,673 R ² = ,345 ΔR ² =,336			F= 26,339 R ² = ,351 ΔR ² =,338			F= 19,679 R ² =,352 ΔR ² =,334		

Not: (***)p<0,01, **p<0,05, *p<0,10, N= 150)

Tablo 4'te yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden ödüllendirme dışında ($\beta=,084$; $p>0,10$), performans değerlendirme ($\beta=,197$ $p<0,10$), eğitim ve geliştirme ($\beta=,227$; $p<0,10$) ve motivasyonunun ($\beta=,055$; $p<0,10$) devam bağıllığı üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç çerçevesinde H2a, H2b ve H2d hipotezleri kabul edilirken, H2c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. İKYU Alt Boyutlarının Devam Bağıllığı Üzerine Etkisi

	Devam Bağıllığı											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model-4		
Bağımsız Değişkenler	β	T	P	β	T	P	β	T	P	β	T	P
Perfor. Değ.	,543	6,185	,000 ***	,233	2,125	,035 **	,212	1,896	,060 **	,197	1,708	,090*
Eğitim ve Gel.				,291	2,651	,009 ***	,247	2,068	,040 **	,227	1,827	,070*
Ödüllendirme							,092	,954	,341	,084	,853	,395
Motivasyon										,055	,552	,055*
	F= 38,250 R ² = ,205 ΔR ² =,200			F= 23,417 R ² = ,242 ΔR ² =,231			F= 15,906 R ² =,246 ΔR ² =,231			F= 11,949 R ² =,248 ΔR ² =,227		

Not: (***)p<0,01, **p<0,05, *p<0,10, N= 150)

Tablo 5'te model 4'te görüldüğü gibi performans değerlendirme ($\beta=,020$; $p>0,10$), ödüllendirme ($\beta=,040$; $p>0,10$) ve motivasyonunun ($\beta=,001$; $p<0,10$) normatif bağıllık üzerinde hiçbirinin etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yine aynı modelde eğitim ve geliştirmenin normatif bağıllık üzerinde ($\beta=,332$; $p<0,05$) pozitif yönde etkisi belirlenmiştir. Bu durumda; H3a, H3c ve H3d hipotezleri reddedilirken, H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. İKYU Alt Boyutlarının Normatif Bağıllık Üzerine Etkisi

	Normatif Bağıllık											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model-4		
Bağımsız Değişkenler	β	T	P	β	T	P	β	T	P	β	T	P

Perfor. Değ.	,254	3,197	,002 ***	-,011	-,096	,923	,866	-,169	,866	-,020	-,162	,872
Eğitim ve Gel.				,351	2,967	,004 ***	,011	2,576	,011 ***	,332	2,467	,015 **
Ödüllendirme							,705	,379	,705	,040	,374	,709
Motivasyon										-,001	,007	,994
	F= 10,219 R ² = ,065 ΔR ² =0,58			F= 9,780 R ² =,117 ΔR ² =,105			F=6,530 R ² =,118 ΔR ² =,100			F= 4,864 R ² =,094 ΔR ² =,118		

Not: (**p<0,01, **p<0,05, *p<0,10, N= 150)

Aşağıdaki Tablo 6'da model 4'e bakıldığında sadece ödüllendirmenin ($\beta=,201$; $p<0,10$) bireysel performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu, diğer değişkenlerin ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç neticesinde H4a, H4b ve H4d hipotezleri reddedilirken, H4c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. İKYU Alt Boyutlarının Bireysel Performans Üzerine Etkisi

	Bireysel Performans											
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
Bağımsız Değişkenler	β	T	P	β	T	P	β	T	P	β	T	P
Perfor. Değ.	,265	3,338	,001 ***	,104	,863	,390	,052	,432	,666	,008	,061	,951
Eğitim ve Gel.				,213	1,769	,079*	,104	,805	,422	,047	,348	,729
Ödüllendirme							,226	2,164	,032 **	,201	1,904	,059*
Motivasyon										,165	1,535	,127
	F=11,144 R ² =,070 ΔR ² =064			F=7,216 R ² =,089 ΔR ² =,077			F= 6,492 R ² =,118 ΔR ² =,100			F= 5,503 R ² =,132 ΔR ² =,108		

Not: (**p<0,01, **p<0,05, *p<0,10, N= 150)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz özel ve kamu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusu her geçen gün önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Küreselleşmeye bağlı olarak rekabet koşullarındaki artış ve değişim süreci işletmeleri önlem almaya yöneltmiştir. Yüceler (2009), örgütler açısından ele alındığında değişimin neredeyse bir yaşam biçimi haline geldiği ve küresel rekabette üstünlüğü elde etmenin ve varlıklarını devam ettirmenin olmazsa olmaz koşulu olduğu günümüz iş dünyasında, rekabet halinde olan örgütlerin teknolojik alt yapıları birbirlerine benzer olduğunu söylemiştir. Bu benzer olarak üstün rekabet avantajı ancak donanımlı, yetenekli, yaratıcı ve özellikle kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi işgörenleri ile sağlanır (Yüceler, 2009:455). Birey ve örgüt birbirini tamamlayan ve ayrılmaz bir bütündür. Altındağ ve Turnalı (2015)'nin ifadesi ile ne örgüt işgören olmadan bir anlam ifade eder; ne de işgören örgüt olmadan kendini kanıtlayabilir. Bu söylemden hareketle geçmişten bugüne başarılı işler gerçekleştiren işletmeleri temsil eden çalışanların, işi bağlılıkla yapması, işi severek ve en iyisini yapma arzusunda olan bireylerden oluşması işletmelerin

varlıklarını korumaları ve sürdürülebilirlikleri açısından kilit rol oynamaktadır (Altındağ ve Turnalı, 2015:14). Bu bağlamda herhangi bir kuruluş tarafından yürütülen İKY uygulamaları, çalışanlara başarı ve bağımsızlık duygularını aktarabilirse, çalışanların kuruma bağlılıklarında bir artış olacaktır (Meyer vd., 2004).

Bu çalışmada amaç; banka çalışanlarına yönelik İKY uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve bireysel performansı etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Yapılan literatür taramasında ayrı ayrı İKYU, örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerine çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmüş, ancak bu üç değişkenin birbirleri arasındaki ilişkinin banka çalışanları üzerindeki etkisi araştırma konusu yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda bu üç kavramın ilişkilendirildiği ilk çalışma niteliğindedir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin bulgu ve sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda H1a hipotezi (Performans değerlendirme duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler) hipotezi kabul edilirken, H1b (Çalışanlara verilen eğitim duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler), H1c (Ödüllendirme duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler) ve H1d (Motivasyon duygusal bağlılığı pozitif anlamda etkiler) hipotezleri reddedilmiştir.

Yine regresyon analizleri sonucunda H2a (Performans değerlendirme devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler), H2b (Çalışanlara verilen eğitim ve geliştirme devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler) ve H2d (Motivasyon devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler) hipotezleri kabul edilirken, H2b (Ödüllendirme devam bağlılığını pozitif anlamda etkiler) hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan diğer regresyon analizleri sonucunda H3a (Performans değerlendirme normatif bağlılığı pozitif anlamda etkilemektedir), H3c (Ödüllendirme normatif bağlılığı pozitif anlamda etkilemektedir) ve H3d (Motivasyon normatif bağlılığı pozitif anlamda etkilemektedir) hipotezleri reddedilirken, H3b (Çalışanlara verilen eğitim ve geliştirme normatif bağlılığı pozitif anlamda etkiler) hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde İKYU ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçta İKY uygulamaları arttıkça, örgütsel bağlılığın artacağı şeklinde söylenebilir. Diğer taraftan İKYU'dan performans değerlemenin duygusal ve devam bağlılıklarını, eğitim ve geliştirmenin devam ve normatif bağlılıklarını ve motivasyonun normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle genel olarak İKYU'nun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu söyleyebiliriz. Yani çalışanlara yönelik İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı artıracağını ifade edebiliriz. Literatüre bakıldığında bu bulguları destekleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin; Rençeber (2014)'in, "Eskişehir, Bozüyük/Bilecik ve Kemalpaşa/İzmir Organize Sanayi Bölgelerinde, plastik ve seramik sanayinde" faaliyet gösteren üç farklı işletme çalışanları üzerine ele aldığı çalışmada İKYU ve örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğu tespit etmiştir. Altındağ ve Turnalı (2015)'in Kocaeli'de ulaşım ve nakliyat sektöründe faaliyet gösteren, İKYU konusunda öncü ve toplamda 190 çalışanı olan, orta ölçekli bir şirket çalışanlarının örgütsel

bağlılıkları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Guest (2002), Green vd., (2006) ve Whitener (2001) çalışmalarında da ifade edildiği gibi İKY tekniklerinin çalışanların bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Paşaoğlu (2015), çalışmasında Eskişehir’de 304 banka çalışanına uygulanan İKY tekniklerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmüştür. Çalışma sonucunda, performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği ancak eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Yapılan son regresyon analizleri neticesinde H4a (Performans değerlendirme, bireysel performansı pozitif anlamda etkiler), H4b (Çalışanlara verilen eğitim ve geliştirme bireysel performansı pozitif anlamda etkiler) ve H4d (Motivasyon, bireysel performansı pozitif anlamda etkiler) hipotezleri reddedilirken, H4c (Ödüllendirme, bireysel performansı pozitif anlamda etkiler) hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar göstermektedir ki, İKY uygulamalarından sadece ödüllendirmenin bireysel performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar teorik çerçevede, böyle bir sonuç öngörülmuş hipotezle test edilmek istenmiş olsa da elde ettiğimiz bulgular bu ilişkiyi kısmi olarak destekler niteliktedir. Uygulama bağlamında bu ilişkiyi destekler fazla çalışma bulunmaması, elde edilen sonuçların karşılaştırılmasını kısıtlamaktadır.

Özetle, İKYU’nun örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerine ölçümlemesi yapılan bu çalışmada, bir banka işgöreninin performans değerlendirme sonuçlarına ulaşması noktasında o işgörene geri bildirim sağlanması, hem onun hem de işveren açısından önemli bir durum olup eğitime, ödüllendirmelere, ücret artışına, kademe değişikliklerinde ilişkin alınacak kararlarda performans değerlendirme en önemli ölçüm aracıdır. Günümüzde işletmelerin uzun dönemde nihai kar sağlaması ve topluma kaliteli hizmet verme amaçları arasında bir denge oluşturmalıdır. Çünkü işgörenin başarısı ne kadar yüksek olursa işletmenin verimliliği o derece artacaktır. Yapılan bu araştırmanın amacından hareketle ulaştığımız genel sonuçlar; bankaların işgören performansını objektif olarak tespit edip geri bildirimde bulunması işgörenin memnuniyet derecesini ve devam bağlılığını artıracaktır. Bununla birlikte çalışanlara sağlanan eğitim ve geliştirme imkanları için harcanan her bir maliyetin çalışan üzerinde getirisini yüksek olacaktır ve bunun sonucundaki analiz çıktıları çalışanın devam ve duygusal bağlılığında artışa neden olur. Diğer taraftan dünyadaki tüm iş sektöründe olduğu gibi bankacılık sektöründe de çalışanların motivasyonlarını artırıcı en önemli unsurlardan biride ödüllendirmedir. Özellikle hizmet sektöründeki beyaz yakalıların aldığı prim ve ödüller onların prestij göstergesidir. Bu gibi durumlardan dolayı ödüllendirme en iyi performans ölçüm tekniği olmaya devam edecek olup, işletmeye karşı bağlılığın sağlanmasında önemli rol oynamaya devam edecektir.

Araştırmanın çeşitli kısıtlarının olduğunu da vurgulamak gerekmektedir. Öncelikle çalışma örnekleminin nispi olarak yetersiz olması ulaşılmış olan bulguları zayıflatmış olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda daha farklı ve büyük örneklem grupları ile çalışılması daha başarılı ve genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca çalışmada bankanın farklı bölümlerde hizmet sunan işgörenler bir tutularak genel bir sonuç ortaya konmaya çalışılmıştır. İler ki araştırmalarda ise; daha spesifik bir bakış açısıyla departman işgörenleri olarak değerlendirilip ayrı ayrı test edilerek sonuçlar incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Agarwala, Tanuja (2003), **“Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation”**, The International Journal of Human Resource Management, Volume:14, Issue:2, pp. 175-197.
- Akal, Zühal (2000), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, Ankara.
- Akhtar, Syed Ding - Daniel Z. and Ge, Gloria L. (2008), **“Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises”**, Human Resource Management, Spring 2008 Volume:47, Issue:1, pp.15-32.
- Allen, Natallie J. and Meyer, John P. (1990), **“The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization”**, Journal of Occupational Psychology, Volume:63, Issue:1, pp.1-18.
- Allen, Natallie J. and Meyer, John P. (1997), **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, DOI:10.5860/choice.35-0996.
- Altındağ, Erkut ve Turnalı, Didem (2015), **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”**, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, ss.1-20.
- Andersen, Arthur (2000), **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (Çev. Faruk Türkoğlu), Sabah Yayıncılık, İstanbul.
- Beck, Karen and Wilson, Carlene (2000), **“Development of Affective Organizational Commitment: A Crossequential Examination of Change With Tenure”**, Journal of Vocational Behavior, Volume:56, Issue:1, pp.114-136.
- Becker, Brain and Hulesid, A. Mark (2006), **“Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here”**, Journal of Management, Volume:32, Issue:6, pp.898-925.
- Benligiray, Serap (2013), **“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi”**, (Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus), ss. 2-33, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2900, Eskişehir.
- Collings, David Demirbag- Tatoğlu, Mehmet Ekrem and Mellahi, Kemal (2010), **“Strategic Orientation, Human Resource Management Practices and Organizational Outcomes: Evidence from Turkey”**, International Journal of Human Resource Management, Volume:2, Issue:14, pp.2589-2613.
- Cropanzano, Russell and Mitchell, Marie (2005), **“Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”**, Journal of Management, Volume:31, Issue:6, pp.874-900.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Develi, Alptekin (2015), **“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”**, TİSK Akademi, Cilt:10, Sayı:20, ss.230-249.
- Deniz, Yasemin (2006), **“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”**, İstanbul Üniversitesi SBE, B. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ertürk, Mumin (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Ferecov, Rakif (2011), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü.
- Fitz, Enz and Philips, J. J. (2001), **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, (Çev. Alp Pınar Dinç), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gelade, Garry A. and Ivery, Mark (2003), **"The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance, Personnel Psychology"**, Publisher: Personnel Psychology, Inc., Volume:56, Issue:2, pp.383-404.
- Gellatly, Ian R. - Hunter, Karen H. - Currie, Luanne G. and Irving, P. Gregory (2009), **"HRM Practices and Organizational Commitment"**, The International Journal of Human Resource Management, Volume:20, Issue:4, pp.869- 884.
- Goodman Scott A. and Svyantek Daniel (1999), **"Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter"**, Journal Of Vocational Behavior 1999, Volume:55, Issue:2, pp.254-75.
- Green, Kenneth W. - Wu, Cindy - Whitten, Dwayne and Medlin, Bobby (2006), **"The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals" Work Attitude and Work Performance**, International Journal of Human Resource Management, Volume:1, Issue:4, pp.559-579.
- Guest, David (2002), **"Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM"**, Journal of Industrial Relations, Volume:44, Issue:3, pp.335-358.
- Gürbüz, Sait (2011), **"Stratejik İKY Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma"**, Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, ss.397-418.
- Halis, Muhsin ve Tekinkuş, Mehmet (2008), **Kamuda Performans Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Hashim, Junaidah (2010), **"Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: The Islamic Perspective"**, Personnel Review, Volume:39, Issue:6, pp.785-799.
- Hayajneh, Yaseen (2000), **"Identification of TheInfluence of Organizational Variables on Hospital Staff Nurses Job Performance"**, Doctorate Dissertation, USA, University of Iowa, pp.179-190.
- Haznedar, Berrin (2006), **"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri"**, Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Basılmamış YL Tezi.
- Huselid, Mark A. (1995), **"The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance"**, The Academy of Management Journal, Volume:38, Issue: 3, pp.635-672.
- İlsev, A. (1997), **"Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma"**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Jawahar, I.M. and Carr, Dean (2007), **"Conscientiousness and Contextual Performance the Compensatory Effects of Perceived Organizational Supportand Leader-Member Exchange"**, Journal of Managerial Psychology, Volume:22, Issue:4, pp.330-349.
- Joo, Baek Kyoo (2010), **"Organizational Commitment For Knowledge Workers: TheRoles of Perceived Organizational Learning"**

- Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turn over Intention**", Human Resource Development Quarterly, Volume:21, Issue:1, pp.69-85.
- Karasu, Yeliz (2009), "**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma**", İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Katerberg, Ralph (1983), "**An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance**", Academy of Management Journal, Volume: 26, Issue:2, pp.249-257.
- Kılıçaslan, Özge ve Marşap, Akın (2018), "**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi**", International Journal of Labour, Life and Social Policy, Volume:1, Issue:2, pp.5-23.
- Kırlak, Özden (2018), "**Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Kun, Qiao - Xiaolin, Luan and Xiaoyun, Wang (2008), "**HRM Practices and Organizational Commitment: A Study About IT Employees From Chinese Private-Owned Enterprises**", 4th International Conference on Wireless Communications Networking and Mobile Computing, DOI: [10.1109/WiCom.2008.1734](https://doi.org/10.1109/WiCom.2008.1734), pp.1-6.
- Kuvass, Bard and Dysvik, Anders (2009), "**Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance**", Human Resource Management Journal, Volume:19, Issue:3, pp.217-236.
- Luthans, Fred (2010), "**Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**", 12th Edition, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Mcgrath, Gunther Rita (1995), "**Defining and Developing Competence**", Strategic Management Journal, Volume:16, Issue:4, pp.251-275.
- Meyer, Jhon P. and Smith, Catherine A. (2000), "**HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model**", Canadian Journal of Administrative Sciences, Volume:17, Issue:4, pp.319-331.
- Meyer, John P. Becker, E. Thomas and Vandenberghe, Christian (2004), "**Employee Commitment and Motivation: A-Conceptual Analysis and Integrative Model**", Journal of Applied Psychology, Volume:89, Issue:6, pp.991-1007.
- Mir, Ali - Mir, Raza - Mosca, R. and Joseph, B. Mosca (2002), "**The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee-Organization Relations**", Public Personnel Management, Volume:3, Issue:2, pp.187-200.
- Murphy, Kevin R. and Cleveland, Jeanette N. (1995), "**Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Obeng, Kofi and Ugboro, Isaiah (2003), "**Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study**", Journal of The Transportation Research Forum, Volume: 57, Issue:2, pp.83-98.
- Özdemir, İ. (2007), "**Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerlendirme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine**

- Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi"**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özmutaf, Nezh Mustafa (2007), "**Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**", Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, ss.41-60.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapsamı, Tanımı, Amaçları ve İşlevleri**, Nobel Kitabevi, Adana.
- Paşa, Muammer (2007), "**Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**", Uludağ Üniversitesi, SBE, B. Doktora Tezi, Bursa.
- Paşaoğlu, Didem (2015), "**Analysis of The Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizationa Commitment From a Strategic Perspective: Findings from The Banking Industry**", Science Direct, Volume:207, Issue:2015, pp.315-324.
- Pfeffer, Jeffrey (1994), "**Competitive Advantage Through People, Boston**", MA: Harvard Business School Press.
- Rençber, İbrahim (2014), "**İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arısındaki İlişki**", Osmangazi Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Sacchetti, Siliva - Tortia, Ermanno C. and Lopez A. Fransizco-Jose (2016), "**Human Resource Management Practices and Organizational Performance the Mediator Role of İmmaterial Satisfaction in Italian Social Cooperatives**", DOI:10.13140/RG.2.1.3855.016, pp.1-30.
- Serinkan, Celalettin (2010), "**İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**", (Ed.Uğur Dolgun), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Shahnawaz, M.G. and Juyal, Rakesh C. (2006), "**Human Resource Management Practicesand Organizational Commitment in Different Organizations**", Journal of Indian Academy of Applied Psychology, Volume:32, Issue:3, pp.267-274.
- Şimşek, Şerif Mehmet ve Çelik, Adnan (2013), **İşletme Bilimine Giriş**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Topçu, Demet (2006), "**İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arısındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**", Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Whitener, Ellen M. (2001), "**Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling**", Journal of Management, Volume:27, Issue:5, pp.515-535.
- Wiener, Yoash (1982), "**Commitment İn Organization A Normative View**", Academy Of Management Review, Volume:7, Issue:3, pp.418-428.
- Wright, Patrick M. - McMahan, Gary C. and Mcwilliams, Abigail (1994), "**Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective**", International Journal of Human Resource Management, Volume:5, Issue:2, pp.301-326.
- Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atila (2011), "**İKYU Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma**", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:13, Sayı:3, ss.95-11.

- Yüce, Alparslan ve Kavak, Onur (2017), **“İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”**, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, ss.79-96.
- Yüceler, Aydan (2009), **“Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”**, Selçuk Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:2, Sayı:2009, ss.445-457.