

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK İNSAN  
KAYNAKLARI UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Suzan KALUÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ**

**Ortak Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Selma KILIÇ KIRILMAZ**

**MAYIS – 2020**

Suzan Kaluç tarafından hazırlanan ‘‘Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri’’ başlıklı bu tez, 13/05/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç. Dr. Harun KIRILMAZ  
*Sakarya Üniversitesi*

**Ortak Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Selma KILIÇ KIRILMAZ  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT  
*Sakarya Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM  
*Sakarya Üniversitesi*

Öğretim Görevlisi Serkan DENİZ  
*Yalova Üniversitesi*



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

**Öğrencinin**

Adı Soyadı	:	SUZAN KALUÇ
Öğrenci Numarası	:	1660Y47104
Enstitü Anabilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ
Enstitü Bilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ
Benzerlik Oranı	:	%18

**İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,**

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

24/01/2022  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

**Uygundur**

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Harun Kırılmaz / Dr. Öğr. Üyesi Selma Kılıç Kırılmaz

Tarih:

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Harun KIRILMAZ'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tezimin her aşamasında emeğini ve değerli vaktini esirgemeyen hocam Dr. Öğr. Üyesi Selma KILIÇ KIRILMAZ'a, tezime yönelik yapıcı eleştirilerde bulunan ve çalışmamın bu sürece gelmesinde katkıları olan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT'a, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM'a ve Öğretim Görevlisi Serkan DENİZ'e en içten minnet ve şükranlarımı sunuyorum.

Tez hazırlama sürecinde beni fazlasıyla motive eden ve tezin bitirilmesi noktasında beni teşvik eden arkadaşlarıma, bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve sağladıkları manevi katkılarından dolayı annem Fehmiye AKDEMİR'e, babam Hasan AKDEMİR'e, ablam Vildan AKDEMİR'e ve diğer aile bireylerime çok teşekkür ediyorum. Son olarak tezimi hazırlama aşamasında manevi desteğini hiç esirgemeyen, hep yanımda olan ve tez hazırlama aşamasında beni hep destekleyen eşim Önder KALUÇ'a sevgi ve şükranlarımı sunarım.

**Suzan KALUÇ**

**13.05.2020**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>4</b>
1.1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	4
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	5
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi .....	6
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler ..	7
1.4.1. Küreselleşme .....	8
1.4.2. Teknoloji .....	9
1.4.3. İşgücünün Yapısal Değişimi .....	10
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Uygulanan Çalışmalar .....	10
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Çalışmalar.....	10
1.5.2. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme İle İlgili Çalışmalar .....	11
1.5.3. Performans Değerlemeye Yönelik Çalışmalar.....	12
1.5.4. Örgütsel Gelişmeye Yönelik Çalışmalar .....	13
1.5.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Çalışmalar.....	14
1.5.6. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Çalışmalar .....	15
1.5.7. Kariyer Gelişimine Yönelik Çalışmalar.....	15
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>17</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	17
2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	20
2.2.1. Duygusal (Affective) Bağlılık.....	20
2.2.2. Devam (Continuance) Bağlılığı .....	21

2.2.3. Normatif (Değer ve Kurallara) Bağlılık.....	22
2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	23
2.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar .....	23
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	24
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	25
2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	27
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	28
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	28
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	29
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	29
2.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	30
<b>BÖLÜM 4: İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>32</b>
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	32
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütler İçin Önemi .....	34
3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	34
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	35
3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	36
3.3.3. Çevresel Faktörler .....	38
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	39
3.4.1. Bireysel Sonuçlar .....	40
3.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	40
3.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	41
<b>BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>43</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	43
4.2. Araştırmanın Önemi.....	43
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	43
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	44
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	44
4.6. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Bulguları .....	45
4.7. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	45

<b>BÖLÜM 5: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>46</b>
5.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri .....	46
5.2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Fark Analizi Bulguları .....	47
5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki .....	54
5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	55
5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi .....	57
5.6. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	58
5.7. Hipotez Sonuçları.....	60
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....	<b>61</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>68</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>80</b>

## **KISALTMALAR**

**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

**İK** : İnsan Kaynakları

**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi

**SİKY**: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılığa Yönelik Tanımlamalar.....	18
<b>Tablo 2:</b> Bağlılık Düzeylerinin Doğurabileceği Sonuçlar.....	30
<b>Tablo 3:</b> Ölçeklerin Güvenirlilik Bulguları.....	45
<b>Tablo 4:</b> Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri .....	46
<b>Tablo 5:</b> Cinsiyete Göre Fark Analizi Bulguları .....	47
<b>Tablo 6:</b> Medeni Duruma Göre Fark Analizi Bulguları .....	48
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi Bulguları .....	49
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Fark Analizi Bulguları .....	50
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Görevine Göre Fark Analizi Bulguları.....	52
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Fark Analizi Bulguları.....	53
<b>Tablo 11:</b> Değişkenler Arası İlişki .....	55
<b>Tablo 12:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	56
<b>Tablo 13:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	56
<b>Tablo 14:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi .	57
<b>Tablo 15:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	58
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi .....	59
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi .....	59
<b>Tablo 18:</b> Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....	60

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Yapısı.....	23
Şekil 2: Tutumsal Yaklaşım.....	24
Şekil 3: Davranışsal Yaklaşım.....	25
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	27
Şekil 5: İşten Ayrılma Niyeti.....	33
Şekil 6: Araştırma Modeli .....	44

**Tez Başlığı :** Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri

**Tezin Yazarı:** Suzan KALUÇ

**Danışman:** Doç. Dr. Harun KIRILMAZ

**Ort. Danışman:** Dr.Öğr.Üyesi Selma KILIÇ  
KIRILMAZ

**Kabul Tarihi:** 13.05.2020

**Sayfa Sayısı :** viii(ön kısım) + 75(tez) + 5(ek)

**Anabilimdalı:** Sağlık Yönetimi

SİKY, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmek adına yapmış oldukları planlanmış insan kaynakları faaliyetlerinin bütünüdür. Çalışanların örgütteki insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili algısına bağlı olarak örgütsel bağlılıkları değişmektedir. İKY uygulamaları sonucu oluşan memnuniyet işgörenlerin kuruma olan bağlılıklarını ve iş tatminini arttırdığı ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini de etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında uygulanan SİKY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışmada veri toplamak amacıyla, SİKY uygulamaları ölçeği (Akgün, 2010), örgütsel bağlılık ölçeği (Wasti, 2000), işten ayrılma niyeti ölçeği (Tanrıöver, 2005) ve katılımcıların sosyo demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırma evrenini İstanbul ilinde hizmet veren bir üniversite hastanesinde görev yapan 435 çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışanlar arasından, basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 304 kişi örnekleme oluşturmaktadır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların sosyo demografik özelliklerine göre; SİKY uygulamaları farkındalık düzeyinde cinsiyet, yaş ve görev bakımından anlamlı fark varken, eğitim durumu medeni durum ve çalışma sürelerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve göreve göre anlamlı farklılık göstermezken, örgütsel bağlılığın çeşitli alt boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ise çalışma süresi ve göreve göre anlamlı farklılık bulunurken, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

SİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiş ve SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. SİKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ve SİKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmuştur.

Sonuç olarak SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı, örgütsel bağlılık arttığında ise işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir. Bu bağlamda çalışmanın, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ve işten ayrılma davranışının azaltılmasında nasıl önlemler alınması konusunda sağlık kurumlarına yol gösterici olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

<b>Title of the Thesis:</b> The Effects of Strategic Human Resources Practices on Organizational Commitment and Intention to Leave	
<b>Author:</b> Suzan KALUÇ	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Harun KIRILMAZ <b>Co-Supervisor:</b> Assist. Prof. Selma KILIÇ KIRILMAZ
<b>Date:</b> 13.05.2020	<b>Np:</b> viii(pretext) +75(mainbody) + 5(app.)
<b>Department:</b> Health Administration	
<p>SHRM is the whole of the planned human resources activities carried out by organizations in order to achieve their goals. Organizational commitment of employees varies depending on the perception of human resources activities in the organization. It is thought that satisfaction resulting from SHRM practices increases the loyalty of the employees and job satisfaction, thus affecting their intention to quit. In this context, the aim of the study is to reveal the effects of SHRM practices applied in health institutions on the organizational commitment of employees and intention to quit.</p> <p>In order to collect data in the study, a questionnaire form consisting of SHRM scale (Akgün, 2010), organizational commitment scale (Wasti, 2000), turnover intention scale (Tanrıöver, 2005) and socio demographic characteristics of the participants were used. The research population consists of 435 employees working in a university hospital serving in Istanbul. 304 people selected among these employees by simple random sampling method constitute the sample. Descriptive statistical methods, correlation analysis, regression analysis, t test in independent samples and one-way analysis of variance were used in the analysis of the data.</p> <p>Considering the findings obtained in the research, according to the socio-demographic characteristics of the participants; While there is a significant difference in SHRM practices awareness level in terms of gender, age and duty, there is no significant difference in terms of educational status, marital status and working hours. While the organizational commitment level of the participants did not differ significantly according to gender, age, educational status, marital status, working time, there were significant differences in various sub-dimensions of organizational commitment. Whereas there is a significant difference in the intention to quit, depending on the duration of employment and duty, there is no significant difference in terms of gender, age, educational status and marital status.</p> <p>It has been determined that there is a positive and moderate relationship between SHRM practices and organizational commitment and SHRM practices have a positive effect on organizational commitment. It was determined that there is a negative and moderate relationship between SHRM practices and intention to leave. SHRM practices had a negative and significant effect on the intention to quit. It was determined that there was a negative and moderate relationship between organizational commitment and intention to leave and organizational commitment has a negative and significant effect on the intention to quit.</p> <p>As a result, it can be said that SHRM practices increase organizational commitment and decrease the intention to quit, and when organizational commitment increases, the intention to quit decreases. In this context, the study is expected to guide healthcare institutions on how to take measures to increase the organizational commitment of employees and reduce the behavior of leaving the job.</p>	
<b>Keywords:</b> Human Resources, Strategic Human Resources, Organizational Commitment, Intention to Leave	

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amacı insan kaynağının en etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesini sağlamaktır (Yurtsever, 2015: 24). Ortaya çıkan bu gereklilik ile İKY'ye ait bütün konuların bütüncül bir biçimde incelenmesi, stratejik hedefler belirlenmesi ve elde edilen verilerin sonuca yansıtılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İKY'de stratejik yönetimin benimsenmesi, artan rekabet ortamından dolayı kurumun sürdürülebilirliği ve değişen çevreye daha çabuk adapte olunmasını sağlayacaktır. (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 6).

SİKY kavramı, İKY ve stratejinin bir araya gelmesiyle oluşur. SİKY örgütün gelecek hedef ve amaçlarına göre insan kaynakları sürecinin stratejik bir şekilde yönetilmesidir. SİKY istihdam, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödül sistemi, çalışan ilişkileri, planlama gibi tüm süreçleri kapsar ve tüm bunlar üzerine bir karar verme yaklaşımıdır (Armstrong, 2006). SİKY yaklaşımı günümüzdeki tüm işletmelerin faaliyetlerini, belirledikleri stratejilere göre tasarımlarını bununla birlikte belirlenen stratejilere uygun optimum düzeyde istenen nitelik ve yetkinliğe sahip kişileri işe almada ve bu kişileri elde tutmada önem taşımaktadır (Bal, 2012: 49). SİKY rekabet ortamındaki en güçlü silah olarak kabul edilmekte ve geleceğe yön vermede önemli bir yer tutmaktadır (Akdemir, 2005: 451).

SİKY'nin gelişimindeki en önemli unsurun insan kaynağının katılımı olduğu düşünülmekte ve çalışan katılımının yüksek olması sonucu başarının artacağı varsayılmaktadır (Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014: 90). Örgütlerin devamlılıklarını sağlamaları ve üstünlük elde etmeleri ancak çalışanlarına daha fazla değer vererek ve çalışanların işletme ile olan ilişkilerinin pozitif yönde olmasını sağlayarak elde edebileceklerdir. Tüm bu koşullar örgütlerin, çalışanlarının bağlılıklarını sağlamak ve bağlılık düzeyini üst seviyede tutmak için gayret göstermelerini gerekli hale getirmiştir (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 7).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt yararına daha fazla gayret göstermesi, örgütün belirlediği hedeflere uyma, değerleri benimseme ve örgütte kalma isteği olarak tanımlanabilir (Uçar ve Bayrak Kök 2018: 243). Mowday ve diğerlerine göre (1982: aktaran, Sökmen ve Şimşek, 2016: 608) örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktör bulunmaktadır: i) Kişisel faktörler; kişisel özellikler, iş beklentileri kavramlarını içerir.

ii) Örgütsel faktörler; ödüller, maaş düzeyi, işin niteliği, takım çalışması, örgüt kültürü, eğitim gibi konuları içerir. iii) İş bulma imkânını da örgüt dışı faktör olarak değerlendirilebilir. Örgütler belirtilen örgütsel faktörleri geliştirerek nitelikli iş gücüne sahip olma ve elde tutma düşüncesi içerisindeyler (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 10).

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş şartlarından memnun olmamaları durumunda ortaya koydukları negatif dışavurumlar olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti aynı zamanda örgütü olumsuz yönde etkilediği ve istenilen sonuca ulaşmada geç kalınmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle işverenler tarafından işten ayrılma niyetini tetikleyecek unsurların tespit edilmesi ve bu şekilde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önlenmesi önemlidir (Rusbult vd., 1988). Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmaları örgütler için bir kayıp olarak düşünülmektedir. İşten ayrılma süreci sonrasında yeni bir çalışan bulma, seçme, kurum kültürüne adapte etme, eğitim ve geliştirme süreçleri para ve zaman maliyetleri açısından kurum için önemlidir. Aynı zamanda işten ayrılan bireye yapılmış beşeri sermaye rekabet ortamında kuruma negatif bir etkiye neden olduğu; yani yeni bir kişinin işe alınmasıyla artı bir zaman ve para maliyetine katlanılması zorunluluğu doğurduğu düşünülmektedir. Bu nedenle nitelikli kişilerin bulunması ve elde tutulması uygulanacak stratejik yöntemlerle sağlanabilecektir (Kaya ve Abdioğlu 2010: 155).

**Araştırmanın Amacı:** Araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında uygulanan SİKY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Ayrıca SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

**Araştırmanın Önemi:** Toplum için yüksek önem taşıyan sağlık kurumlarında uygulanan SİKY uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine etkisini araştırıp, bu anlamda insan kaynakları süreçlerine pozitif etki sağlayabilecek uygulamaların tespiti ve sürdürülebilirliğin arttırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Araştırmanın Yöntemi:** Basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiş çalışanlar için kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik “Kişisel Bilgi Formu” yer almaktadır. İkinci bölümde 16 ifadeden oluşan, Chen ve Huang’ın (2008) geliştirdiği ve Akgün (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği” yer almaktadır.

Üçüncü bölümde 18 ifadeden oluşan, Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği ve Wasti'nin (2000) yılında Türkçeye uyarladığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yer almaktadır. Son bölümde ise 4 ifadeden oluşan, Rosin ve Korabick'in (1995) geliştirdiği ve Tanrıöver'in (2005) Türkçeye uyarladığı "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" yer almaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin, araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda SPSS veri analiz programından yararlanılmıştır. Bu bağlamda ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

**Araştırmanın Kısıtları:** Araştırmadaki en önemli kısıt, anket çalışmasına katılmak istemeyen çalışanların olmasıdır. Aynı zamanda diğer bir kısıt ise bu çalışmanın yalnızca bir hastanede gerçekleştirilmiş olmasıdır.

**Araştırmanın İçeriği:** Araştırmanın birinci bölümünde; SİKY kavramı, SİKY'nin önemi, amacı, SİKY'nin ortaya çıkışında etkili olan faktörler ve SİKY'nin alt faktörleri incelenecektir. Araştırmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın alt modelleri, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel bağlılığın sonuçları incelenecektir. Araştırmanın üçüncü bölümünde; işten ayrılma niyeti kavramı, önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve SİKY ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenecektir. Araştırmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın yöntemi kapsamında, araştırmanın önemi, evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedilecektir. Beşinci bölümünde ise; araştırmadan elde edilen bulgular açıklanacak, hipotezler değerlendirilecek ve SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenecek olup olarak da sonuçlara dayalı olarak önerilerde bulunulacaktır.

## **BÖLÜM 1: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Kurumlar içinde buldukları çevresel koşullara bağlı olarak bugün ve gelecekte karşılaşılabileceği faktörlere dikkat etmek zorundadırlar. Değişimin yüksek olduğu ve dış çevreye uyumun daha fazla önem kazandığı bu süreç SİKY'nin önemini arttırmıştır. SİKY ile dış çevrenin analizi, uzun dönemli planların yapılması, bütüncül bir bakış açısının oluşması mümkün hale gelmiştir. SİKY uygulamaları sonucunda kurumlar belirledikleri stratejik hedeflere ulaşır ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Çalışmanın bu bölümünde SİKY, SİKY'nin özellikleri, amacı, SİKY'nin ortaya çıkışında etkili olan faktörler ile SİKY çerçevesinde uygulanan çalışmalar anlatılmaktadır.

### **1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İKY'nin temelleri personel yönetimine dayanmakta olup son yıllarda yaşanan evrilmeye birlikte stratejik bir hal almıştır. Bu nedenle denilebilir ki SİKY'nin bir kavram ve kuram olarak ortaya çıkması İKY'nin gelişim süreci içinde değerlendirilir. İKY kavramı 1960'lardan sonra ABD'deki akademik çalışmalarda yerini almış ve bu dönemden itibaren dünyada incelenir hale gelmiştir (Gürbüz, 2013: 4). Örgütlerde yetenek ve yetkinlik yönetimi ile örgüt içinde istenen tutum ve davranışların geliştirilmesine İKY denir. İKY uygulamaları içerisinde seçme, yerleştirme, işe alma, eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve ücret yönetimi yer almaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, çalışanlarda olması istenen tutum ve davranışların geliştirilmesi, iş tatmini, aidiyet, motivasyon ve örgütsel ve bireysel performans gibi uygulamalarla da ilişkilidir (Tokgöz vd., 2014: 126).

SİKY'nin tanımı yapılırken öncelikle İKY ve SİKY kavramları arasındaki farkların bilinmesi gerekir. İKY'de fonksiyonlar işletme stratejilerinden ve birbirinden bağımsız şekilde değerlendirilir. SİKY ise İKY uygulamalarının iş stratejileri ve birbiriyle uyumlaştırılmış halidir. İKY ile SİKY arasındaki farklılıklar açısından insan kaynaklarına stratejik yaklaşımın temel maddeleri aşağıdaki gibidir (Balaban ve Palaz, 2018: 82):

- Dış çevrenin dikkate alınıp analiz edilmesi,
- Uzun dönem planlamaların yapılması,
- Tüm çalışanları ayırmadan bütüncül bir şekilde düşünmek,



- İşletme stratejileri ile uyumun sağlanması,
- Rekabet ve işgücü piyasalarının işleyişini dikkate almak,
- Karar verme mekanizmasının gelişmesi ve seçim odaklı olma.

SİKY doğru yetkinlikteki bireylerin kişisel kariyerlerinin gelişimi ile birlikte örgüt kültürünü, esnekliği ve yeniliği güçlendirerek işletme performansını arttırmayı hedeflerken insan kaynakları faaliyetlerinin de sistematik bir biçimde uygulanmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 110). Wright ve McMahan'a (1992: 298) göre SİKY; örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmek adına yapmış oldukları planlanmış insan kaynakları faaliyetlerinin bütünüdür. Schuler (1992: 21) ise SİKY'yi örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek ve başarı elde edebilmek için gerekli olan tüm stratejik faaliyetlerin tüm düzeydeki çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasını sağlayan bir yönetim fonksiyonu olarak açıklamaktadır. Aynı zamanda SİKY örgütlerin insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü elde etme ve pazara yönelik bir yaklaşımdır. Denilebilir ki stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda insan kaynaklarının etkin kullanımına yönelik bir yönetim şeklidir (Tokgöz vd., 2014: 126).

SİKY, kuruluşun iş hedeflerine insanlar aracılığıyla nasıl ulaşılması gerektiğine dair niyetlerini ve planlarını tanımlar. SİKY üç önermeye dayanmaktadır: birincisi, beşeri sermaye rekabetçi piyasada avantaj sağlayan önemli bir kaynaktır; ikincisi, stratejik planı uygulayan kişilerdir; ve üçüncüsü, kuruluşun nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını tanımlamak için sistematik bir yaklaşım benimsenmesidir. SİKY, iş stratejisi ile dikey ve yatay olarak birbirleriyle entegre olan insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine yönelik kapsamlı yaklaşımların kullanılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu stratejiler, örgütsel etkinlik gibi genel örgütsel düşüncelerle birlikte kaynak kullanımı, öğrenme ve geliştirme, ödül ve çalışan ilişkileri gibi insan yönetiminin daha spesifik yönleriyle ilgili niyetleri ve planları tanımlar (Armstrong, 2006: 29-30).

Genel bir inceleme yapıldığında SİKY, İKY uygulamaları ve örgüt stratejileri arasındaki bağlantıyı kapsadığı konusunda genel bir kanı olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2013: 4).

## **1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

SİKY'nin temel amacı örgüt performansını arttırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktır. SİKY'de asıl önemli olan işletme stratejilerinin gerçekleşmesinde İKY uygulamalarının örgütte önemli bir rol oynadığını bilmektir. Bu bilgiler ışığında SİKY yoğun bir rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirmek isteyen örgütlerin uygulamaya

başladığı bir yaklaşımdır. SİKY uygulamasına yönelen işletmelerin ana amacı performansı arttırma, insan kaynağının rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olduğunu fark edip yönetilmesinde ve bu şekilde kurumsal sürdürülebilirliği sağlamaktır (Balaban ve Palaz, 2018: 79).

Genel olarak bakıldığında SİKY'nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tokgöz vd., 2014: 130-131):

- SİKY'nin en önemli amacı, taklit edilmesi zor insan kaynağını sağlamak,
- SİKY, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile entegre olmasını sağlayarak insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- SİKY etkili insan kaynakları politikaları ile yüksek performanslı çalışanlar oluşturarak uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak,
- SİKY, örgütlerin genel amaç, vizyon ve misyonlarını açık ve anlaşılabilir bir hale getirerek bunların benimsenmesini kolaylaştırır. Belirsizliklerin azalmasıyla birimler arası uygulama farklarını gidererek genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmeyi sağlamak,
- SİKY, yöneticilerin günlük sorunlar üzerinde çok zaman kaybederek bunun bir sonucu olan uzun döneme odaklanma problemini ortadan kaldırmayı amaçlayarak yöneticilerde uzun dönem vizyonu oluşturarak büyük resmi görmelerini sağlamaya çalışır,
- SİKY örgütlerin çevresel değişimlere uygun hareket etmelerini sağlayarak, hızlı yaşanan değişimler sonucu ayakta kalmayı ve mücadele etmeyi sağlar,
- SİKY, örgüt içindeki tüm kademelerdeki yöneticilerin aktif katılımını ve desteğini sağlayarak, örgüt yapısına ve işleyişine uygun stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlar. Bu şekilde belirlenen stratejilerin benimsenmesi daha hızlı olması sağlanır ve uygulamasının da bu doğrultuda hızlı olması hedeflenir.
- SİKY, stratejik planları alınan doğru kararlar sonucunda eyleme dönüştürerek başarılı stratejik sonuçlar elde etmeyi amaçlar.

### **1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi**

İşletmeler için en önemli amaç sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için de insan, diğer üretim faktörleri ile kıyaslandığında vazgeçilemez bir konumda olduğu görülmektedir. Yetkinlik açısından yeterli düzeyde bilgiye sahip çalışanlar işletmelerin sürdürülebilirliği için önemlidir. Rekabet avantajı için stratejik yönetim ile

insan kaynağının bir arada kullanılması ve işlerin belirsizlik düzeyi arttıkça, bilgi ve beceri düzeyi yüksek kişilerin işe alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Bal, 2012: 53-54). Bu bağlamda işletme stratejileri ile insan kaynaklarının birbiriyle entegre hale getirilmesiyle oluşan SİKY yaklaşımı örgütsel performans ve süreklilik açısından önemlidir (Gürbüz, 2013: 3).

SİKY ile birlikte işletmelerde yenilikçilik faaliyetlerinin, çalışanların bilgi ve uzmanlık düzeylerinin artmasına olanak sağlamakla birlikte dar bir bakış açısı ve yetkiyle sınırlandırılmış olan yapıdan organizasyonel gelişime katkı sağlayan ve esnek bir yapıya dönüşmesine katkı sağlamaktadır (Yıldız, 2014: 217). SİKY geleneksel İKY'den farklı olarak bireysel performans değil örgütsel performansa odaklanarak bütüncül bir bakış açısıyla esnek işgücü, takım çalışması ve bilgi düzeyi yüksek çalışanlarla en iyi sonuca ulaşmaya çalışır (Gürbüz, 2013: 7).

Örgütlerin SİKY anlayışını benimseyip uygulamaları yüksek performans, problem çözme, değişime ve yeniliklere hızlı ayak uydurma, işgören devamsızlığının azaltılması ve böylece işgücü devir hızının azalmasına katkı sağlar (Özsungur, 2017: 11).

SİKY'nin genel anlamda örgütlere katkısı aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Yıldız, 2014: 217);

- Bütüncül Yaklaşım: SİKY'nin tüm örgüt üzerinde performansa dayalı pozitif bir etkisinin olacağı,
- Bireylerin ve takımların öğrenme yeteneğine katkı sağlayacağı,
- Bilgi Yönetimi: İnsana katılan bilgi farklı yeteneklerin doğmasına ve bireylerde değer yaratma duygusunun oluşmasına katkı sağlayacağı,
- Yenilikçi Anlayış ve Uygulamalar: İş süreçlerinin daha etkin verimli olmasına katkı sağlayarak stratejik üstünlük kazanılmasında etkili olacak uygulamalardır.

#### **1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler**

SİKY'nin temel olarak ortaya çıkışı 1970'li yıllara uzanmakla birlikte özellikle 1980 yılından sonra ABD'de çeşitli üniversitelerde yapılan araştırmalar sonucunda ön plana çıktığı görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin işletme stratejileri ile bütünleştirildiği birbiriyle uyumlu bir yapı hedeflenmiştir (Akgeyik, 2002: 31).

İnsan kaynakları stratejik niteliğini küreselleşme, küreselleşmenin en önemli nedeni olan teknoloji ve gelişen teknolojiyle birlikte işgücü yapısının değişmesiyle kazanmıştır. Küreselleşme ve teknolojiyle birlikte bilgi toplumuna geçiş sağlanmış ve bu durum işgücü yapısını değiştirmiş, örgütlerin daha nitelikli çalışanlara ihtiyacı artmış ve işgücünün daha etkin kullanılması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Bayat, 2008: 84).

#### **1.4.1. Küreselleşme**

Küreselleşme, mesafelerin önemini yitirerek önemsiz hale gelmesiyle dünyanın ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel ve diğer tüm alanlarda bütünleşmesini demektir (Bayat, 2008: 85). Küreselleşmenin getirmiş olduğu baskı ile tüm işletmelerin küreselleşme ile mücadele edebilecek yapıda olması zorunlu hale gelmiştir. Küreselleşme yalnızca uluslararası iş yapan şirketleri etkilememiş, şirketlerin faaliyette bulunduğu küçük veya büyük ölçekli tüm işletmeler de bu durumdan etkilenmiştir (Noe, 2009: 9).

Küreselleşme yönetim modellerinin değişmesini sağlamış ve örgütlerin aynı sektördeki yeniliklere açık olması ve hızla değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet üstünlüğünü koruması zorunluluğunu doğurmuştur. Rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışırken teknik altyapıdan ziyade bilgi ve beceri düzeyi yüksek çalışanların istihdam edilmesi ve sürekliliğin sağlanması önemli bir hal almıştır (Bayat, 2008: 85).

Tüm bu durumlar İKY uzmanlarının faaliyette bulunduğu ulusların kültürüne, hukuk sistemine, iş sistemlerine uyum sağlayabilecek düzeyde olma zorunluluğunu ve aynı zamanda çok uluslu şirketlere çalışan sağlama aşamasında tüm bunlara özen gösterilerek seçme ve yerleştirme sürecinin tamamlanmasını zorunlu kılmaktadır (DeCenzo, Robbins ve Vershulst, 2017: 3). Öge'ye (2016) göre, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan durumlar İKY açısından belli sonuçları doğurmuştur;

- Küreselleşmenin ortaya çıkardığı en önemli sonuç yüksek kalitede mal ve hizmetin sunumunu dünya ölçeğinde sunulmasını öngörmüş ve buna bağlı olarak şirketlerin çalışanlarla ilgili oluşturacağı politikalar 'dünya birikimine' bağlı olmak zorundadır,
- Fırsatlar ve tehditler iyi belirlenmeli ve geniş bir bakış açısı ile değerlendirmeler yapılırken, dünya pazarları ölçeği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgütler için iç ve dış çevre ile etkileşimdeki tüm araçlar ve uygulamalar planlı bir biçimde olmalıdır.

- Örgütsel çalışmaların proje gruplarına bağlı olarak geliştirilmesi ve yerel karar alma mekanizmaları olmaları gereklidir.
- Alternatif uygulamaların kullanılması, pazarın iyi araştırılması ve iş gücünün daha nitelikli hale getirilmesi İKY'yi etkileyen önemli faktörler olmuştur.

Küreselleşmenin etkileri her alanda görülmektedir. Bu nedenle değişimi reddeden örgütler de bu sürece ayak uydurmak ve adapte olmak durumundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri de küreselleşmeden etkilenmiş ve İKY uygulamaları süreçlerinde stratejik yapıya dönüşen bir evrime görülmüştür (Kılıçaslan, 2018: 22).

### **1.4.2. Teknoloji**

Bilgi teknolojisi, bilgisayar, telekomünikasyon teknolojilerini ve mikroelektroniklerini birlikte ifade etmektedir. Önceden ayrı birer teknoloji olarak değerlendirilen bu alanlar elektronik teknolojisindeki gelişmeyle birlikte bütünleşmiş bir hale dönüşmüştür. Bilgi teknolojisi dediğimiz ve bütünleşik bir hale dönüşmüş bu yapıda bilginin sonuca varması için gerekli tüm işlemlerin yapıldığı istenilen sonucun elde edildiği bir yapıdır. Bilgi teknolojisi genel itibariyle hızlı bir şekilde yaygınlaşan ve üretim süreci ile ilgili tüm yapıyı içinde barındırıp işletmede verimliliğin artmasını ve maliyetlerin azalmasını sağlayan ve örgütlere ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet üstünlüğü kazandıran bir teknoloji sistemidir (Tokol, 2000). Seslerin, yazıların, görüntülerin dijital hale gelmesi teknolojinin temelini oluşturur. Bu teknoloji üretim ve hizmet sektöründe maliyetleri düşüren, yeni ve gelişmiş yöntemler bulmaya yarayan bir dönüşüm teknolojisidir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 82).

Teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler tüketicilerin ürün bulma ve satın alma, istenilen ürüne ve hammaddeye kolay ulaşabilmenin yollarını genişletmiş ve teknoloji dünyanın bir küresel pazar haline dönüşmesine olanak sağlamıştır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 82).

Teknoloji ile birlikte İK yöneticilerinin çalışma şekilleri ve yöntemleri değişmiş bilgiyi iletme ve alma yöntemleri farklılaşmıştır. İnsan kaynaklarına ilişkin görevlerin belirli bir çoğunluğu otomatik hale gelmiş teknoloji ile birlikte yeni istihdam alanları ortaya çıkmıştır (DeCenzo, Robbins ve Vershulst, 2017: 5). Yeni istihdam alanları için çeşitli niteliklere sahip kişilerin bulunması, yerleştirilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların örgüte bağlılığını sağlamasında İKY'ye önemli bir rol düşmektedir (Bayat, 2008: 87).

### **1.4.3. İşgücünün Yapısal Değişimi**

Günümüzde hızla gelişen bilgi teknolojisi sonucu, işletmelerde meydana gelen değişim ve yenilikler sonucu bilgisayar destekli cihazlar hem üretim hem hizmet sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. Bu şekilde kişilerin kas gücüne olan ihtiyaç azalmakta ve bilgi ve zihinsel beceriye ihtiyaç duyulmaktadır. Hayatımıza giren bu yeni teknolojiler farklı çalışma şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmuş ve çalışma şekilleri değişmiştir. Ancak rekabetin çok yoğun olduğu piyasalarda rekabet avantajı kazanılmasında teknoloji ve doğal kaynakların yetersiz kaldığı insanın bilgi ve becerisini aktif kullanmanın önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgütler yüksek bilgi düzeyine sahip personellerle çalışma gereği duymakta ve örgüte bağlılıklarını sağlamakta önemli faaliyetler gerçekleştirmektedirler (Bayat, 2008: 87). Geçmiş yıllara oranlara sınırların çok kolay aşıldığı içinde bulunduğumuz dönemde dünyadaki işgücünün hareketliliği önemli boyutlara ulaşmıştır. Ekonomik ve sosyal nedenler insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya yöneltmiştir. Yalnızca kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir firmanın bile dünyada yaşanan işgücü hareketliğinden etkilenmemesi mümkün değildir (Filizöz, 2003: 165). Küresel, bölgesel ve ulusal değer zincirindeki gelişmeler insan kaynakları yönetimi sürecinin dönüşümünde etkili olmuş ve daha hızlı karar alıp uygulamaya geçen personellerin kurum içi varlığını zorunlu hale getirmiştir. Aynı zamanda yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmış ve işgücü piyasasında esnek çalışma modelleri oluşturulmaya başlanmıştır (Can vd., 2017).

### **1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Uygulanan Çalışmalar**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde uygulanan çalışmaları yedi alt başlık halinde incelemekte olup, sırasıyla aşağıdaki şekilde ele alınır.

#### **1.5.1. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Çalışmalar**

Örgütün sahip olduğu aktif insan kaynaklarını en iyi ve akılcı bir biçimde kullanmak, gelecekte oluşabilecek ihtiyaç doğrultusunda bugünden nicel ve nitel açıdan gerekli adımların atılması insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin verimliliğini ve karlılığını arttıran, örgütün gelecekteki ve bugün ki insan kaynağını en etkin, verimli ve rasyonel olarak kullanmasına imkân sağlar (Öge, 2016: 62-63).

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı nicelik ve nitelik olarak doğru zamanda ihtiyaç duyulan insan kaynağını önceden tahmin ederek buna yönelik adımlar atılmasıdır. Bununla birlikte gerekli işgücü planlamasıyla birlikte bu doğrultuya uygun insan kaynakları stratejilerini belirlemektir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 239).

Örgütün amaçlarına en hızlı ve etkili bir biçimde ulaşabilmesi için iyi bir çalışan topluluğunun belirlenmesi iyi bir İK planlamasına bağlıdır. İnsan kaynakları planlamasıyla mevcut çalışanların niteliklerinin belirlenmesi ve sonucunda uygun aday sayısının belirlenmesi gerçekleşir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak ancak yeteri sayıda işe alınan personelle sağlanır ve bu anlamda iş için en iyi aday belirlemesi de bu aşamada yapılır. İşgören işe alınmadan önce iyi bir iş analizi gereklidir; çünkü iş analizinin doğru yapılmadığı bir durumda yüksek işgücü maliyetleri veya yetki-sorumluluk karmaşası gibi durumlarla karşılaşılabilir (Turan, 2008: 21). Stratejik insan kaynakları planlamasının özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tokgöz vd., 2014: 132):

- Stratejik insan kaynakları planlaması örgütün stratejik planlarına dayalı olarak yapılır,
- Stratejik insan kaynakları planlaması örgüt stratejisi ile uyumludur,
- Örgütün hedef ve stratejileri SİKY planlaması yapılırken bütünleştirilir,
- İşletme stratejisini etkileyen, İKY ile ilgili kavramlar net bir şekilde tanımlanır,
- Stratejik insan kaynakları planlamasında örgütün insan kaynakları bölümünün katılımı sağlanır.

### **1.5.2. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme İle İlgili Çalışmalar**

Teknik anlamda insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyeti işgören teminidir. Uygun adayların temin edilmemesi sonucunda diğer insan kaynakları fonksiyonlarında sorun olabilecek ve işletmenin beklediği kurumsal performans olumsuz etkilenebilecektir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 257).

İşgören temini; işgören bulma, işgören seçme ve yerleştirme olarak üç ayrı aşamadan oluşur. İstenilen sonuca ulaşmak için bu üç aşamanın da kusursuz işlemesi gerekmektedir. Bu üç sürecin de etkili olabilmesi için örgütün sahip olması gereken şartlar vardır. Bu aşamada hatasız ve eksiksiz bir iş analizinin yapılması, iş tanımının belirlenmesi, örgüt stratejisinin ve örgüt amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Tüm bunların sonucunda kalifiye adayları bulma, seçme ve yerleştirme stratejileri belirlenip buna uygun olarak takip edilmesi gerekmektedir (DeCenzo, Robbins ve Vershulst, 2017:

128). İşgören bulma, örgüt içindeki boş pozisyonların belirlendikten sonra pozisyonlara uygun, nitelikli adayların bir araya getirilip aday havuzu oluşturulmasıdır. Seçme, oluşturulan aday havuzundan en uygun niteliklere sahip personelin belirlenmesidir. Yerleştirme ise belirlenen personelin işe yerleştirilmesi ve bu aşamada gerekli oryantasyonların sağlanmasıdır (Geylan ve Tonus, 2013: 61).

İşgören temini iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Tüm stratejiler belirlenip karar alınması durumunda iç ve dış kaynaklara ilgili duyurular yapılarak süreç başlatılmış olur. Bu aşamada işgören temininin iç kaynaklardan yapılması çalışanların, motivasyonuna, bağlılığına, performans ve verimliliğine olumlu katkısı olacaktır. Bu anlamda personel temini aşamasında tüm kaynaklar etkin bir şekilde değerlendirilip ona göre karar verilmesi örgüt için yararlı olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 258-259). Belirlenen pozisyonların örgüt içinden veya örgüt dışından alma işletmeler açısından stratejik bir karardır ve bu karardan hem personel hem de örgüt çeşitli yönlerden etkilenir (Geylan ve Tonus, 2013: 62).

### **1.5.3. Performans Değerlemeye Yönelik Çalışmalar**

Performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi, bireysel ve örgütsel performansın doğru belirlenmesinde çok önemlidir. Performans değerlendirme sisteminin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunların işgörelere iletilmesi, performansın doğru ölçülmesi ve değerlendirmesi performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturur (Geylan ve Tonus, 2013: 111).

Performans değerlendirmesi, çalışanların görev yaptıkları pozisyonlara ait hedeflere ne kadar ulaştıklarını gösteren bu anlamda geri bildirim olan bir değerlendirme aracıdır. Performans değerlendirme süreci bir çalışanın çabasının örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaya en etkili bir biçimde nasıl yardımcı olacağını yolunu gösterir. Aynı zamanda performans değerlendirme süreci bir personele performansının belgelendirilmesi olanağını da sunar (DeCenzo, Robbins ve Vershulst, 2017: 213).

Performans değerlendirilmesi yapılabilmesi için belirlenmesi gereken ilk şey neyin ölçüleceği ve hangi olgunun başarı olarak kabul edildiğidir. Bir iş veya göreve yönelik performans değerlendirmeye konu olan asıl unsur performans kriterleridir. Kriterler iş ile ilgili olmalı ve kişiye ait görevleri kapsamalıdır. Kriterler belirlenirken iş analizi sonuçları ve ilgili iş tanımlarından faydalanmak gerekmektedir. Performans kriterleri



ölçülebilir ve örgüt amaçlarına uygun olması önemlidir. Genel olarak sıralayacak olursak, performans kriterleri (Öge, 2016: 317):

- Çalışanlar hakkında objektif sonuçlar vermeli ve ölçülebilir olmalıdır.
- Tamamıyla yapılan işle ilgili olmalıdır, özel hayata dair değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Çalışanların önceden biliyor olması gereklidir.
- Öncelikli amaç sonucun başarı ve ödüllendirme olduğu bilinmelidir.
- Liderlik ve yönetsel yetenekleri değerlendirebilir olmalıdır.
- Çalışanlar hakkında müşterilerin yaklaşımları da değerlendirilebilecek şekilde olmalıdır.

Başarılı bir performans değerlendirme sistemi çalışanın yalnızca şu an ki durumunu görmesini değil gelecekte nasıl olması gerektiği, mesleki çabası ve mesleki yönelimini etkileyecektir. Performans değerlendirmenin en yaygın kullanım alanı çalışanların yükseltilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların verilmesi alanıdır. Bu amaçla bakıldığında iyi uygulanmış bir performans yönetim sistemi örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Barutçugil, 2015: 181-182).

#### **1.5.4. Örgütsel Gelişmeye Yönelik Çalışmalar**

Küreselleşmenin etkisiyle hızla gerçekleşen değişimler sonucunda faaliyet gösterilen sektörde örgütlerin ayakta kalmaları, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve gelişmeleri aşamasında örgütsel gelişmenin önemi büyüktür. Örgütsel gelişme;

- Örgüt çapında,
- Planlı,
- Hiyerarşik olarak yukarıdan yönetilen,
- Etkinlik ve sürdürülebilirliğini arttırmaya katkı sağlayacak şekilde davranış bilimlerinden yararlanılarak örgüte yapılan müdahalelerdir (Turan, 2008: 21).

Örgütsel gelişme, çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin örgütsel yapının ve iş akış sürecinin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşması ile ilgilidir. Denilebilir ki örgüt ve insan odaklı çalışmak örgütsel gelişmenin temel amacıdır. İşten çok insana odaklanan ve kurum içindeki birlik ve beraberliğe ulaşmak örgütsel gelişme için önemlidir. Bu kapsamda çalışanların amaçlarının belirlenmesi sürecinde bireylerin düşünce, istek ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarına yardımcı olur ve örgütün daha etkin ve başarılı

olabilmesi için çaba harcar. Örgütsel gelişme, örgütün iç ve dış faktörleri göz önüne alınarak belirlenen stratejilerle planlanmalı ve yürütülmelidir. Örgütsel gelişmeye yönelik stratejiler, bu faktörlere bağlı, planlı ve örgütün etkinliğini arttıracak nitelikte olmalıdır (Turan, 2008: 24).

### **1.5.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Çalışmalar**

Ücret yönetimi, stratejik bir yönetimle düzenlenmesi ve yönetilmesi gereken önemli bir insan kaynakları işlevidir; çünkü örgütlerin belirlemiş oldukları ücret politikaları işe alım sürecinden başlayarak tüm insan kaynakları faaliyetleri üzerinde etkilidir. Ayrıca işverenler için maliyet unsuru olarak görüldüğü için ücret yönetimi önemlidir ve sistematik bir yaklaşım gerektirir. Aynı zamanda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından ücret yönetimi bir araç olarak kullanılır; yani nitelikli çalışanları işe alma ve elde tutmada, iş tatminini arttırmada, personel devir hızını düşürmede, örgüte bağlılığı arttırmada, ücretle ilgili oluşabilecek şikâyetleri azaltmada ücret yönetimi önemlidir (Geylan ve Tonus, 2013: 169).

Ücret yönetimi bir örgütün ödeme programını yönetme sürecidir. Ücret yönetiminin asıl amacı donanımlı personelleri elde tutma motive etme ve sürekliliği sağlama aşamasında maliyet-etkin bir ücret yapısı tasarlamaktır. Bu yapı adil ve şeffaf olması çalışanların örgüte güvenini arttıracaktır (DeCenzo, Robbins ve Vershulst, 2017: 213). Adaletli bir ücret yapısının oluşturulmasındaki en önemli yöntem iş değerlemesi yöntemidir, bu yöntemle örgüt içindeki mevcut işlerin sistematik bir süreçle değerlendirilip işlerin birbirine görece farklılıkları tespit edilerek eşitlik ilkesi doğrultusunda oluşturulur. Çalışanlarda ücret tatmininin sağlanması önemlidir ve bu nedenle aşağıdaki maddelere dikkat edilmelidir (Öge, 2016: 219):

- Ücret çalışanların beklentileri göz önünde bulundurularak belirlenmeli,
- İş değerlendirme yapısına önem verilmesi ve bunun sonucunda ücret yapısı belirlenmeli,
- Piyasa ücret araştırması yapılmalı,
- Açık ücret politikasına özen gösterilmeli,
- İş başarısına, ekip çalışmasına ve sadakatine yönelik ücret politikasının uygulanması,
- Seçenekli ücret ödeme politikasının benimsenmesi önemlidir.

Örgüt açısından iyi düşünülmüş bir ödül mekanizması ekonomide rekabet gücünü korumak için önemli bir araçtır. Çalışanlar, kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kendi adalet duygusuyla oluşturduğu stratejik bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu anlamda kişinin bağlılığını, ücret yönetimi ile birlikte maddi olan ve maddi olmayan ödül mekanizmaları desteklemektedir (DeCenzo, Robbins ve Vershulst, 2017: 240).

### **1.5.6. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Çalışmalar**

Eğitim; öğrenmenin gerekli olduğu çevrenin özelliklerini ifade eder. Eğitim çalışanların işlerinin yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerinin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar. Eğitim, iş stratejisi ve örgüt hedefleri arasında doğrudan ve dolaylı bir şekilde bağlantı vardır. Hizmet içi eğitim de çalışanlara öğrenme ve yetenekleri geliştirme fırsatı vererek çalışanların bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faktöre denir (Noe, 2009: 39-40). Eğitim, çalışanlara üstlenmiş oldukları veya ileride üstlenecekleri görevleri daha iyi ve hatasız bir şekilde yapabilmelerini sağlayarak mesleki bilgi ve donanımlarını arttırmalarını sağlar. Örgütlerin işgörelere vermiş oldukları eğitimlerde dikkat etmeleri gereken asıl nokta, amacın iyi kavranmasını sağlayacak ve örgütsel etkinliği artıracak bir şekilde eğitim içeriklerinin oluşturulmasıdır (Geylan ve Tonus, 2013: 88).

Hizmet içi eğitimlerin olumlu etkileri örgüt için oldukça önemlidir ve başarılı bir hizmet içi eğitim sonucunda çalışanların motivasyonu yükselir ve örgüte yararlı bireyler haline gelmektedirler. Hizmet içi eğitimler örgüt stratejilerini işgörelere benimsetmek için önemli bir faktördür ve bu nedenle eğitim içeriği belirlenirken tüm koşullar iyi değerlendirilmeli ve özellikle yenilikler dikkate alınmalıdır (Turan, 2008: 26). Aynı zamanda verilen hizmet içi eğitimlerin örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında katkıda bulunacak iş amaç ve hedeflere ulaştırabilecek nitelikte olmalıdır (Noe, 2009: 84).

### **1.5.7. Kariyer Gelişimine Yönelik Çalışmalar**

Kariyer meslek hayatı boyunca kişilerin elde ettiği deneyim ve kazanımların bütünüdür. Çalışanlar iş hayatlarında maddi beklentilerinin yanında manevi beklentilere girmektedirler ve bu açıdan kariyer çalışanların hayatında önemli bir yere sahiptir. Kariyer aynı zamanda başarı ve yükselme kavramlarıyla özdeşleşmiştir ve kişinin kariyer anlamında yükselişi, başarıyı temsil etmektedir. Kariyeri genel hatlarıyla aşağıdaki belirtildiği gibi tanımlamak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2014: 407):

- Çalışanın hayatı boyunca birbirini takip eden faaliyetlerini ifade eder ve sürekliliği bulunmaktadır.
- Kariyer iş yaşamında yükselmeyi temsil eder.
- Tüm çalışma yaşamı boyunca elde edilen bilgi ve deneyimin tamamını ifade eder.
- Çalışanın yetenek, duygu ve beklentilerini ifade eder.

Kariyer bireyler için hem kişisel doyum sağlarken hem de statü ve saygınlık düzeyine etki eder. Bu şekilde kariyerin gelişmesiyle birlikte kişiler maddi ve manevi kazanımlar elde edip bunun sonucunda yaşam standartlarını arttırmaktadırlar. Bu nedenle kariyer kişilerin hayatında önemli bir yer tutar (Geylan ve Tonus, 2013: 128).

Kariyer yönetim modelleri örgütlerin büyüklüklerine ve konuya verdikleri öneme göre değişir ancak yapılan araştırmalar sonucu örgütlerin çalışanlara kariyer fırsatı sunmaları çalışan performansında artışa ve örgütsel bağlılığa katkısı olduğu görülmüştür (Noe, 2009: 410). Örgütlerin sunmuş olduğu kariyer fırsatları bireylerin moral ve motivasyonun arttırarak, işe aidiyet duygusunun artmasına katkı sağlar. Beklediği kariyer hedeflerine ulaşan ya da örgütün kariyer fırsatı sunacağı düşüncesi bireylerin performansının artmasını sağlar (Geylan ve Tonus, 2013: 128).

SİKY ile ilgili çalışmalar örgütlere, süreçleri eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirme imkânı sunarak örgütlerin kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlar. SİKY, işletmelerin kısa dönemli günü kurtarmaya yönelik uygulamalardan ziyade, daha uzun vadeli stratejiler belirlemesini sağlaması ve İK sistemlerinin örgütsel ihtiyaçlara cevap verebilecek yönde düzenlenmesine olanak sağlamasından dolayı büyük önem taşımaktadır. SİKY, işletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasında bir bütünlük sağlayarak çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik pozitif etkileri bulunmaktadır (Atalay, 2017: 34).

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütte kalma istekleridir ve örgütsel bağlılık kavramı kurumlar açısından son derece önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel hedefleri geliştirmede katkısı oldukça yüksektir ve yüksek örgütsel bağlılık sonucunda personel devir oranı azalmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık modelleri, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı nelerin etkilediği, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları anlatılmaktadır.

### **2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde; yani daha üstün görmesidir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması çalışanların örgüt amaç ve değerleri için daha fazla emek ve çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma niyetinin oluşmasına yol açmaktadır. Bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-8).

Örgütsel bağlılık, çalışanların beklentileri doğrultusunda, kurumun örgütsel amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlama, örgüt sadakatle bağlı olma ve çalışma, örgüt için kendinden ödün verme ve örgüte adanmışlık duygusu olarak değerlendirilebilir. Örgütsel bağlılık ile birey örgütün bütün değer ve amaçlarına katkı sağlar, örgüt yararına çalışır ve bağlı bulunduğu örgütü her türlü platformda savunur. Örgütsel bağlılık için denilebilir ki; örgütü yürekten benimseme, örgütün strateji ve amaçlarına, uyma ve kurum kültürünü kabul etme ve saygı gösterme, onu destekleme davranışı gerektirir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların kurum için söyleneni yapma biçimindeki uyma davranışından çok daha fazlasıdır (Eren, 2017: 555).

Örgütsel bağlılık çalışanlarla örgütün amaçlarının uyum içinde birbirini tamamlar şekilde olmasına bağlıdır. Bu “olmaz ise olmaz kuralı” olarak karşımıza çıkmaktadır; çünkü çalışanların örgütleriyle ve amaçları ile özdeşleşerek kendi amaç, çıkar ve yararlarını gerçekleştirebilmeleri söz konusudur ki bu çalışma örgütte kalma ve üyeliği yürekten devam ettirme arzusunu ortaya koyar” (Eren, 2017: 555). Örgütsel bağlılık kavramı işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen önemli bir kavramdır. İşgörenin çalıştığı ortamda örgütüne karşı bağlılığı oluşturan faktörler etkinse, çalışanın iş sürecine tam adapte olma ve katılımı ile sonlanmaktadır (Çelik ve Telman, 2013: 220).

Örgütsel bağlılık kavramı araştırmacıların çalışma alanlarına göre farklı şekillerde nitelendirilmiş ancak yapılan tanımlamalar ışığında çalışanların örgütte kalma istekleri, işverene ve kurumuna sadakati, çalışma isteği ve çalıştığı örgütün başarısı için gösterilen özveri şeklinde tanımlanabilir (Bayram, 2005: 59). Mowday vd.'ne (1978: 1) göre, örgütsel bağlılığın önemi şu şekilde sayılabilir.

- İşten ayrılma niyeti gibi davranışların oluşmasında örgütsel bağlılık bir öngörü aracıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgüt hedefleri için çalışmaya istekli ve örgütte kalmak isteyeceklerdir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların ise işten ayrılma niyetinin oluşabileceği öngörülebilir.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların çalışma ortamına hızlı adapte olma ve çevresiyle özdeşleşmesini sağlayacaktır.
- Örgütsel bağlılığa olan ilgi sadakatle ilişkilendirilip, çalışanların iş yerine, işverene ve yaptığı işe olan sadakatini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi için çok önemli bir kavramdır; çünkü insan kaynakları süreçlerinin tamamının etkinliğinin göstergesi, örgütsel bağlılığı yüksek olan verimli ve etkili çalışandır. Örgütsel bağlılık, çalışanların iş potansiyelini ortaya koymasına ve var olan potansiyelini arttırmasına katkı sağlar (Hassan ve Mahmood, 2016: 25). Gül (2018: 69-70), örgütsel bağlılığın araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığını hazırlamış olduğu tabloda göstermiştir:

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılığa Yönelik Tanımlamalar**

Yazar ve Yıl	Örgütsel Bağlılık Tanımlaması
(O'Reilly, 1989)	Örgütsel bağlılık; ...bireylerin sadakat duygusu bağlamında işe katılımını aktif olarak etkileyen ve kurumsal hedef ve değerlere olan psikolojik bağ.
(Mowday, Steers ve Porter, 1979)	...çalışanların örgütle bütünleşmesi ve kuruma olan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık üç temel etmene dayanmaktadır (1) Kurumun, değer ve hedeflerini kabullenme, (2) örgütsel hedeflere ulaşmada isteklilik (3) örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek.
(O'Rielly ve Chatman, 1986)	...çalışanların örgüte olan güveni ve güveni doğrultusunda kuruma oluşan bağı ve kurumsal hedefleri ne ölçüde içselleştirdiğinin yansıması.
(Steers, 1977; Porter, Steers ve Boulian, 1973)	...işten ayrılma niyetini düşüren, örgütte çalışma niyeti ve isteğini arttıran kurumsal bağlıdır.

(Liou, 2008)	...bireylerin örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi ve bundan kaynaklanan pozitif tutumuyla çalışma isteğinin artması, kurumda kalma arzusunun güçlenmesi, iyi ilişkiler içinde yer alma ve kuruma katkı sağlama düşüncesi sonucu oluşan histir.
(DeCotiis ve Summers, 1987). (Porter, Steers ve Boulian 1973; (Porter, Steers ve Boulian, 1974).	...bireylerin kabul ettiği değer ve hedeflerin boyutu ölçüsünde kuruma katılan değerlerin, kendisine sağladığı katkının sonuçlarını göz önünde bulundurarak sergilediği davranıştır.
(Buchanan, 1974)	...bireylerin örgüte ait değer ve hedeflerin benimsenmesi sonucu örgütle özdeşleşmesi ve kuruma olan inancının artması sonucu örgüt lehine gösterdiği çaba, gayret ve performansının artması yönündeki isteğidir.
(Arnold vd., 2005).	...bireyler ve örgütler arasında oluşan psikolojik bağlantı. Burada anlatılan bağıllık bireylerin kurumlarına yarar sağlamaları yönünde oluşan duygusal bağ olarak nitelendirilebilir. Bahsi geçen bağıllık üç farklı olgunun bir araya gelmesiyle oluşur.. Bunlar; (a) kendi hedef ve değerleri gibi örgüte ait değer ve hedefleri benimsemek , (b) işin gerekliliği sonucu bireylerin işini en iyi şekilde yapma düşüncesi, (c) örgüte olan sadakatin artması ve bunun sonucunda tüm süreçlere olan bağıllık ve değer katma hissinin bireylerde oluşması ve zamanla bu duygunun artmasıdır.
(Kashefi vd., 2013).	...bireylerin örgütte kalma isteğinin artması ve bunun sonucunda kuruma karşı oluşacak aitlik hissi.
(Wiener, 1982).	...bireylerin örgütte kalma, kararlara katılma, örgüt çıkarlarına özen gösterme ve hedeflerini özdeşleştirilmesiyle ortaya çıkan örgüte karşı pozitif yönde devamlılık arz eden bir davranış ve süreçtir.
(Sheldon, 1971). (Mathieu ve Zajac, 1990).	...örgüte ait çıkarların desteklenmesi ve korunması yönündeki davranışların bütünüdür.
(Allen ve Meyer, 1990).	...bireylerin örgütte kalma isteklerini arttıran, örgüte ait önemli bir parça olma düşüncesinin davranışlara yansımalarıdır.
(Sheldon, 1971)	...bireylerin örgütle olan bağının pozitif olmasıdır.
	...işten ayrılma niyetini azaltan, kuruma aidiyeti arttıran psikolojik bir olgu olarak nitelendirilir.
	...örgütün var olan kimliği ile bireylerin özdeşleşmesi ve örgütsel kültüre uyma yönelimidir. Uyma davranışının gerçekleşmesi sonucunda örgüte yönelik olan davranışların pozitif yöne dönüşmesidir.

**Kaynak:** Gül, İ. (2018: 69-70). Sağlık kurumlarında örgütsel bağıllık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Örgütsel bağıllık ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağıllığın disiplinler arası bir konu olduğu ve birçok farklı alandan araştırmacıların konuyla ilgilendiği ve bu nedenle

her araştırmacının konuya kendi bakış aışıyla yaklaşmalarından dolayı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir görüş birliğine varılmadığı görülmektedir. Bu alana yapılan en önemli katkının Meyer ve Allen tarafından yapıldığı ve 1984 yılında örgütsel bağlılıkla ilgili geliştirdikleri iki ölçek ve daha sonradan üçüncü ölçek konuyla ilgili en önemli gelişme olarak sayılmaktadır. İlk ölçekte duygusal ve devam bağlılığı yer alırken sonradan geliştirilen ölçekle normatif bağlılık da eklenmiştir (Akça ve Devebakan, 2017: 241).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Yapılan ilk araştırmalarda örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirtilse de Allen ve Meyer yapmış oldukları çalışma ile örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta incelemişlerdir. Bunlar (Yüceler, 2009: 448);

- Duygusal (Affective) Bağlılık
- Devam (Continuance) Bağlılığı
- Normatif Bağlılık

### **2.2.1. Duygusal (Affective) Bağlılık**

Allen ve Meyer (1991: 62) duygusal bağlılığı, örgütsel bağlılığa yönelik en yaygın yaklaşım olarak değerlendirir. Bu bağlılıkta bireyler kuruluşa güçlü bir şekilde bağlıdır ve duygusal bağlılık bireyin organizasyona katılım gücünü gösterir.

Duygusal bağlılık ortaya konan örgütsel bağlılık türlerinden en güçlü olanıdır. Bu örgütü tamamen iten gelerek benimseme, örgütsel amaç, strateji, hedef, ilke ve değerlerle özdeşleşmedir (Eren, 2017: 556). Örgüt içinde çalışan bireylerin kendi istekleri ve duygusal olarak kendi tercihleri sonucu işletmede kalma arzusunu ifade etmektedir (Akça ve Devebakan, 2017: 241).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istedikleri için örgütte kalırlar ve gerektiğinde kendi menfaatlerini ve kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp örgütün çıkarları için büyük çaba sarf ederler (Yüceler, 2009: 448). Bu kişiler ekonomik nedenleri göz ardı ederek örgütün misyonunu gerçekleştirmek istemektedirler ve örgüt performansı bu kişiler için önemli olup bireyler örgüt başarısını veya zararını kendilerininmiş gibi kabul ederler (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).



Duygusal bağıllığın oluşma nedenine bakıldığında çalıştığı örgüte inanma, yöneticilerine duyulan saygı ve sevgi, ortak değerleri paylaşma önemli faktörlerdendir. Bu faktörlerin birleşimi sonucunda çalışanlar örgütü kendisi ve toplum için vazgeçilmez olarak görüp, örgütün amaç ve hedefleri için üstün bir performans ve bağıllıkla hareket ederler (Eren, 2017: 557).

Tüm bunlara bakıldığında işverenlerin en çok istediği ve çalışanlarda olmasını arzu ettiği bağıllık tipi duygusal bağıllıktır. Bu şekilde oluşan bağıllık sonucu derin bir bağıllık ve fedakârlık en çok istenendir (Yüceler, 2009: 448).

### **2.2.2. Devam (Continuance) Bağıllığı**

Bu bağıllık türüne rasyonel bağıllık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyetlerin bilincinde olmaktır (Yüceler, 2009: 448). Bu bağıllık türünde çalışanların örgütten ayrılmaları sonucu işletmeye ve kendi açısından oluşturacağı maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması ve bunun sonucunda işe devam etmesi olarak tanımlanır (Akça ve Devebakan, 2017: 241).

Hem maddi hem psikososyal çıkarların sonucu olarak ortaya çıkan bağıllık türüdür. Bu bağıllık türünde çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri için katkıda bulunurlar ancak bunun sonucunda maddi bir beklenti veya elde edecekleri statü, prestij önemli bir faktördür. Çalışan işten ayrılacağı zaman hem maddi hem manevi olarak kayıpları olacağını düşünür ve bu duygu ile örgüte bağıllıkları oluşur (Eren, 2017: 556).

Devam bağıllığı maddi ve manevi faktörlere bağlı olduğundan zorunlu bir bağıllık olarak belirtilebilir. Devam bağıllığı çalışanların içten bir bağıllığın dışında dış faktörlere bağlı olarak oluşturduğu bir bağıllık türüdür. İşletmenin büyümesi sonucu çalışanın ekonomik anlamda iyileşmesi ve tam tersi durumda çalışanın ekonomik anlamda zayıflaması çalışanları etkilemektedir. Bu nedenle karşılıklı menfaat içeren bir bağıllık türü olarak nitelendirilebilir (Uludağ, 2018: 178).

Allen ve Meyer'den yararlanılarak çalışanlarda devam bağıllığının oluşmasına neden olan faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Öztürk, 2013: 27-28):

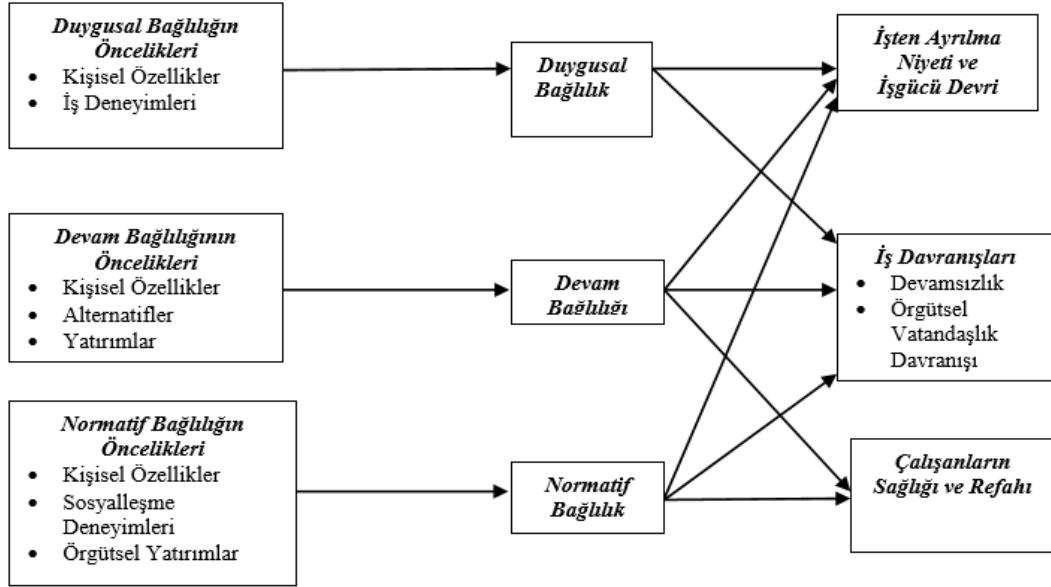
- a) **Yetenekler:** İş görenlerin çalışmaya devam ettikleri örgütte kazandıkları yetenek ve deneyimlerinin farklı örgütlerde ona katkı sağlayacağı düşüncesi,
- b) **Eğitim:** İş görenlerin eğitim düzeylerinin mevcut örgüt ve benzerleri dışında kendisine sağlayacağı düşüncesi,

- c) **Yer Değiştirmek:** İş görenlerin örgütten ayrılma sonucunda yaşayacakları ortamın ve konumun değişmesini istememesi, farklı bir yerleşim yerine taşınmama isteği,
- d) **Bireysel Yatırım:** İş görenlerin zamanının büyük çoğunluğu görev yaptığı örgütte geçiriyor olması nedeniyle kendine ve geleceğine yatırım yaptığını düşünmesi,
- e) **Emeklilik Primi:** İş görenlerin çalışmış oldukları zaman dilimine bağlı olarak alacakları emeklilik primini işten ayrılması halinde kaybedeceği düşüncesi,
- f) **Toplum:** Uzun yıllardır aynı yerleşim yerinde ikamet ediyor olması ve işten ayrılma halinde bu durumun değişecek olma düşüncesi,
- g) **Alternatif Seçenekler:** İş görenlerin işten ayrılma durumlarında daha iyi bir iş bulma kaygısı olarak sıralanabilir.

### 2.2.3. Normatif (Değer ve Kurallara) Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenin örgüte bağlı olmasının doğru olduğunu düşünmesi ve örgüte karşı sorumluluk duygusuyla gelişen bir bağlılık türüdür. (Yüceler, 2009: 449). İşgörenler meslek ahlakı ve etik değerlere bağlılığından üzerine düşen sorumluluğu yerine getirme düşüncesi sonucu normatif bağlılık oluşur. Kişiler buldukları örgütün değerlerini benimsememiş olsa da ahlaki açıdan bağlı olduğunu ve buna uygun davranması gerektiğini düşünür (Eren, 2017: 557). İşverenlerin gerçekten ihtiyacı olduğu zamanda kişiyi işe alması ve örgütün kendisine iyi davrandığı kanısına vardıklarında oluşan bir minnettarlık duygusuyla örgütte kalmaya devam ederler (Bayram, 2005: 133). Çalışanların ahlaki görev duyguları nedeniyle işletmeden ayrılmamanın gerekli olduğuna inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri ve bu nedenle ayrılmamaları normatif bağlılık olarak değerlendirilir (Akça ve Devebakan, 2017: 241).

Üç bağlılık türünün de ortak özelliği kişilerin örgütten ayrılma ihtimalini azaltması durumudur. Ancak üç bağlılık türünün de kişilerde oluşturduğu farklı duygu ve düşüncesi vardır. Duygusal bağlılıkta kişi kendi isteği ile örgütte kalmaya devam ederken, devam bağlılığında çeşitli gereksinimleri sonucu işten ayrılmak istemez. Normatif bağlılıkta ise belli bir yükümlülük ve minnet duygusuyla örgütte kalmaya devam eder (Yüceler, 2009: 449).



**Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Yapısı**

**Kaynak:** Meyer vd., (2002). Aktaran Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.

Şekil 1’de Meyer vd.’nin yaptığı meta analiz sonucunda ortaya konulan örgütsel bağlılık kavramının temel üç bileşeni ile bu üç bileşenin belirleyicilerinin olduğu “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli” verilmiştir. Şekilde bileşenlerin farklı değişkenlerle ve örgütsel sonuçlarla olan ilişkisi anlatılmaktadır. Şeklin merkezinde bağlılık türleri bulunurken sol tarafta üç bileşenin gelişmesini etkileyen değişkenler genel bir çerçevede gösterilmişken, sağ tarafta ise örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir (Özutku, 2008: 79).

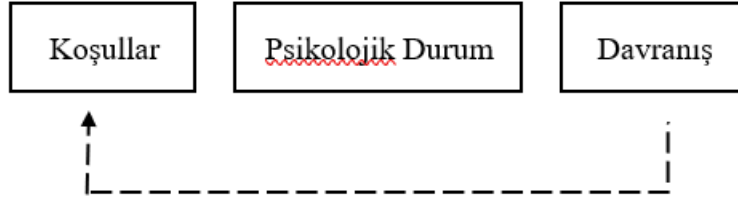
### 2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal bakış açısıyla incelendiği görülmüştür.

#### 2.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar

Tutum, doğrudan gözlenemeyen ancak bireyin gözlemlenen davranışları sonrasında bireye atfedilen bir durumdur; yani bireylerin olaylar karşısında sergilemiş oldukları davranışları ve onların yaşanan olaya karşı tutumlarını sergilemektedir. Tutumsal yaklaşımda çalışanların örgüt ile aralarındaki bağın kalitesi ile orantılı örgütsel bağlılık düzeyi ölçülebilir (Öztürk, 2013: 18).

Tutumsal yaklaşım çalışanların, çalışma ortamını ve çalışma şeklini değerlendirmesiyle ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın tutumsal yaklaşıma daha yakın olduğunu düşünmektedirler. Tutumsal yaklaşımın oluşması çalışanların örgütle olan ikili ilişkileri sonucu gelişir; yani denilebilir ki bu bağlılık yaklaşımında, çalışanın hedefleriyle örgütün hedefleri uyum halinde olmalıdır (Kır Öztürk, 2018: 8-9). Çalışanların örgüt hedefleriyle uyumlu olması sonucu oluşan tutumlar, çalışanın belli davranışlarda bulunmaya eğilimli olmasını sağlar. Örgütten ayrılıp ayrılmama, işe devamsızlık davranışından kaçınma, örgütün hedefleri doğrultusunda yarar sağlayacak şekilde davranma bu tutum sonucu oluşan davranışlardandır (Gül, 2002: 41). Allen ve Meyer 1991 yılında yapmış oldukları çalışmada tutumsal yaklaşımı aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir.



**Şekil 2: Tutumsal Yaklaşım**

**Kaynak:** Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

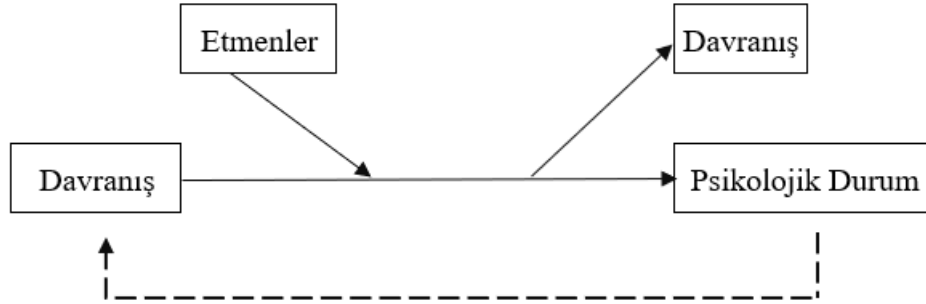
### 2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımda kişilerin örgütte kalmaları onların örgüte karşı bulunduğu özveri ve katkıya bağlıdır. Davranışsal yaklaşımda kişi davranışları ve örgüte verdikleri emek esastır ve bunun sonucunda bağlılık oluşur (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Sosyal psikologlar, araştırmacıların ortaya koyduğu tutumsal bağlılığa karşı davranışsal bağlılık kavramını ortaya atmışlardır. Davranışsal bağlılık örgütsel bağlılığın dışavurumu şeklinde nitelendirilmiştir. Kişinin geçmişteki davranışları sonucu örgütte kalma isteğinin olması, örgütten ayrılmama niyetinin olması ve işe devamsızlığın olmaması şeklinde ortaya çıkan davranışlardır (Gül, 2002: 47). Aynı zamanda davranışsal yaklaşımla çalışanların örgütte kalıp kalmama niyetleri ile bağdaştırılmıştır; yani denilebilir ki farklı iş alternatifleri olsa da kişilerin kalıp örgüt için çalışmaya devam etmeleri ve kendi örgütünde çalışmaya istekli olmalarıdır (Özutku, 2008: 80).

Davranışsal yaklaşımın temelini yatırımlar oluşturmaktadır denilebilir; çünkü kişi faaliyette bulunduğu örgüte zaman, bilgi ve becerilerini yatırarak karşılığında bir kazanç

elde etmektedir. Çalışanın bu kazancı elde etmesi onun davranışlarının devamlılığına bağlıdır. İşten ayrılma sonucunda katlanılacak maliyetin ve kaybın farkında olan çalışan örgüte yapmış olduğu yatırımlar sonucu örgüte bağlılık hissi geliştirecektir. Sonuçta denilebilir ki kişi geçmişte yapmış olduklarını düşünerek örgütte kalmaya devam etmektedir (Öztürk, 2013: 20). Allen ve Meyer 1991 yılında yapmış oldukları çalışmada davranışsal yaklaşımı aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir.



**Şekil 3: Davranışsal Yaklaşım**

**Kaynak:** Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Şekil 3'te görüldüğü üzere kişi bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenlerin de etkisiyle davranışını devam ettirir. Kişi davranışına bu şekilde bağlandıktan sonra davranışına uygun olan veya onu haklı çıkaran psikolojik durumlar geliştirmektedir. Geliştirilen bu durumlarda davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Öztürk, 2013: 20).

#### 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte kalma istekleridir ve örgüte karşı duyulan bağlılık düzeyi farklı faktörlerden, değişik düzeylerde etkilenmekte ve iş görenler de faktörlerin sonuçlarını değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörlerin görece etkisinin düşük olmasıyla birlikte örgütsel veya örgüt dışı etkenlerden kaynaklanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 7). Bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması sonucunda kişilerin iş verimleri artar ve böylece örgüt için olumlu sonuçlar doğurmuş olur. Bu nedenle bir örgütün işgörenlerin bağlılıklarını arttıran veya azaltan faktörlerin farkında olması ve bu faktörlere yönelik ya teşvik edici olması ya da önleyici olması önemli bir husustur (Yüceler, 2009: 449).

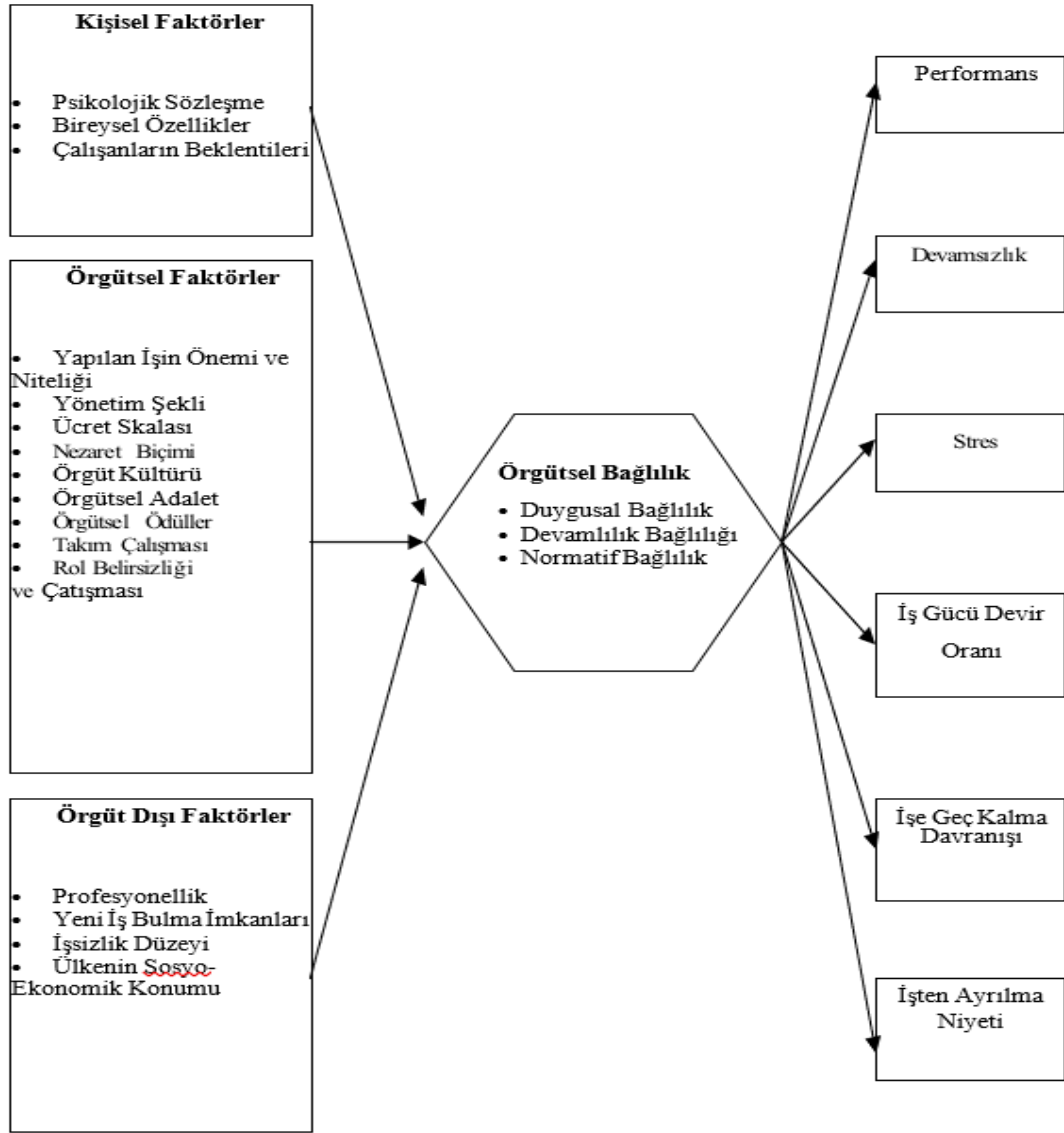
Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı etkilenen faktörleri sınıflandırmışlar ve bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, iş deneyimi-çalışma ortamı ve yapısal

özellikler olarak dört başlık halinde incelemişlerdir. Yapılan çalışmada kişisel özellikler de demografik faktörler ve çalışma hayatı ile ilişkili faktörler olmak üzere iki alt faktör olarak incelenmiştir. Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, bireyin psikososyal özellikleri, eğitim durumu, içsel motivasyonu, etik değerleri, çalışma biçimi olarak ele alınırken, çalışma hayatı ile ilgili faktörler ise başarı duygusu, katılımcı ve çıkarıcı değerler olarak incelenmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 59).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler her örgüt için farklılık gösterirken, genel itibariyle bakıldığında örgütsel bağlılığı yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, örgütsel güven, rol belirsizliği ve çatışması, iş tatmini, iş güvenliği, medeni durum, iş saatleri, yan haklar, ödüller, kariyer imkânları, liderlik davranışları, karar alma süreçlerine katılım ve farklı iş olanakları olarak değerlendirilebilir (Bayer ve Ceylan, 2017: 607).

Oliver (1990: 524-525), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapmış olduğu bir çalışma sonucunda demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin farklı faktörlere göre daha az, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin örgütsel bağlılığa olumlu yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin en önemlisinin örgütsel faktörler olduğunu belirtmekte, kişisel ve demografik faktörlerin örgütsel faktörler kadar etkin olmadığı görülmektedir. Örgüt içinde sağlanan imkânlar, ödül mekanizması, karar alma süreçlerine dâhil olma gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı gözlemlenmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığı etkilen birçok faktörün ve birçok değişkenin bulunduğu kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen birçok noktada örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri içermektedir. Ancak ortaya atılmış faktörlerin, örgütsel bağlılığı hangi boyutta etkilediği konusunda kesin bir sonuca varılamamıştır. Bu açıdan bakıldığında kişilerin içinde buldukları ortam, yaşanan çevre, olayları algılayış biçimi gibi birçok neden örgütsel bağlılığın farklı şekillerde etkilenmesine neden olabilmektedir. Yapılan çalışmaların geneli incelendiğinde görülecektir ki örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok araştırmacı farklı alanlarda ve farklı zamanlarda örgütsel bağlılığı yukarıda anlatılan faktörler çerçevesinde incelemişlerdir. Denilebilir ki çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilgili olarak, hizmet ve üretim işletmeleri çalışanları üzerinde oldukça fazla sayıda çalışma bulunduğu gözlemlenebilecektir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 60). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



**Şekil 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**

**Kaynak:** Suliman (2002). Aktaran, Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458.

## 2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve devamlılığı sağlayabilmek için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olan örgütler amaçlarına ulaşmada daha başarılı olabilmektedirler. Bu açıdan örgütlerin başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılık, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olarak üç başlık altında incelenmektedir (Öztürk, 2013: 13).

### **2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler kalmak zorunda olduğu için ihtiyaçtan dolayı örgütte kalmaktadırlar. Bu şekildeki kişi örgütün değerlerinden uzak ve örgüte karşı tutumları negatif yöndedir. Örgüte karşı negatif davranması örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurur. İş görenin olumsuz davranışları verimsizliğe, işe devamsızlığa, çalışanlar arasında oluşacak negatif düşüncelere neden olur. Örgütsel bağlılığı düşük olan kişiler daha iyi bir fırsatta hemen ayrılmaya meyillidirler ve bu şekildeki ayrılmalar sonucu beraberinde kısa süreli çalışma durumunu, kalifiyeli personel tutamama sorununu oluşturur. Personelin sürekli değiştirilmesi örgüt için katlanılması gereken bir maliyet oluşturacak ve bunun sürekliliği hizmetin veya üretimin yavaşlamasına neden olabilecektir (Öztürk, 2013: 14).

Düşük örgütsel bağlılık söylentilere, şikâyet ve itirazlara neden olmaktadır ve bunlar örgüte zarar vermektedirler. Düşük örgütsel bağlılık neden olduğu sonuçlardan biri de müşteri memnuniyetsizliğidir ve sonucunda gelir ve itibar kaybı oluşmaktadır. Örgüt içerisinde yayılan yanlış bilgiler otoriteyi tehdit etmekte ve üst yönetimin sorgulanabilirliğini arttırmaktadır ki bu örgütlerin en son isteyeceği durumlardır (İleri, Karaman ve Engiz, 2009: 84).

Bu bağlılık türünde iş görenlerin olumsuz davranışları ve isteksizlikleri sonucu örgüt, personellerini takip ve kontrol altına tutma eğiliminde olacaklardır. Bu şekilde yapılacak hatalar erken fark edilip erken çözüme kavuşturma sürecinde olacaklardır. Bu durum sonucunda da iş görenlerin dikkatsizliği ve özverili çalışmamaları sonucu ortaya çıkabilecek büyük problemlerin önüne geçilmiş olacaktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar istemeden de olsa bu şekilde örgüte katkı sağlayacaklardır (Öztürk, 2013: 14).

### **2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bireysel kimliklerin güçlü olduğu, ancak örgüte olan güvenin ve özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Orta düzeyde örgütsel bağlılığı olan işgörenler örgüt kültürüne uymaya ve örgütün yapısına göre şekil almaya karşı çıkıp, kendi bireysel kimliklerini korumak istemektedirler. Bu bağlılık türüne sahip olan bireyler örgütün belirli hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek isterken, bütünü kabul etmeyip kendi kişisel değerlerini korumaya çalışmaktadırlar. Örgüt hedeflerini kısmen gerçekleştirmenin yanında bu bağlılık türü olumlu sonuçlar vermeyebilir. İşgörenler topluma karşı sorumlulukları ve örgüt kültürüne sadakat arasında bir çatışma



yaşayabilirler ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek kararsızlık ve ikilem örgütün verimsiz işleyişine neden olabilecektir (Bayram, 2005: 136).

Orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan iş görenlerin büyük çoğunluğu yüksek eğitim seviyesine sahip kişiler oluşturmaktadır. Almış oldukları eğitim sonucu bunun çalıştığı örgütte uygulanabilirliğini sorgulamaktadırlar. Örgütün amaçlarının dışında kendine ait farklı amaç ve hedeflere sahiptirler. Bu grupta yer alan iş görenler örgütlerin en büyük hedef kitlesi olmalıdırlar ve bu kişilerin örgütsel bağlılığını arttırmak için örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara verilen değer, itibar ve pozitif uygulamalar bu çalışanlar için de sağlanmalıdır (Öztürk, 2013: 15).

### **2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan iş görenler örgütteki tüm amaç ve hedeflere yüksek bir bağlılık gösterirler. Bu bireyler örgütte uzun süreli çalışma fırsatı, meslekte başarı ve beklediği ücreti alabileceği gibi, işverene bağlılığından ötürü yetki ve buna bağlı olarak üst mevkilere gelebilecektir (Bayram, 2005: 136). Bu bağlılık anlayışında iş görenlerin kendi istek ve iradeleri söz konudur. Bu kişiler kendi üzerine düşen tüm işleri yapıp gerekli durumlarda kendilerinden fedakârlıklar yaparlar. Sağlık hizmetlerinde bu açıdan yüksek örgütsel bağlılık önemlidir ve burada kişilerden beklenen, hızlı karar alıp uygulama durumudur. Yüksek örgütsel bağlılık beraberinde yüksek performans, verimli ve etkili çalışma sürecini getirecektir (Öztürk, 2013: 16).

### **2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı ve çok sayıda sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçları temel olarak bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak ayırmak mümkündür (Tuna, 2019: 44).

Randall 1987'de yapmış olduğu çalışma ile bağlılık düzeylerinin doğurabileceği sonuçları bireyler ve örgüt açısından ayırarak, örgütsel bağlılık düzeyleri açısından oluşabilecek muhtemel sonuçları belirtmiştir.

**Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Doğurabileceği Sonuçlar**

Bağlılık Düzeyleri	Bireyler Açısından		Örgüt Açısından	
	Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar	Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar
<b>Düşük Düzeyde Bağlılık</b>	-Bireysel yöndeki yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük  -İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	-Terfileri ve kariyer basamaklarının yavaş ilerlemesi  -Örgüt içinde oluşan dedikodunun getireceği olumsuz sonuçlar  -İşten ayrılma -ya da örgütsel hedeflere zarar verme çabası	- Düşük performanslı bireylerin örgüte vereceği sınırlı hasarların fark edilmesi diğer personelleri motive eder ve performans artar  -Dedikodunun oluşturabileceği olumlu sonuçlar	-İşgören devir oranı ve devamsızlığın artması, performans düşüklüğü, düşük iş çıkrama olasılığı; firmaya karşı istenmeyen faaliyet; daha az rol üstlenme; olumsuz rol model; yöneticiler açısından çalışanlara yönelik sınırlı örgütsel kontrol.
<b>Orta Düzeyde Bağlılık</b>	- Yüksek aitlik duygusu, güven, etkin olma ve sadakatli iş yapma.  -Örgüt dışında ve bağımsız olarak kendi kimliğini sürdürme.	-Terfi ve kariyer ilerlemesinin kısıtlı olması .	-İşten ayrılma niyeti ve davranışını artması, fazla işçi çalıştırma, -İş gücünün istenilen düzeyde ilerlemesi, -Örgütün iş taleplerini kabul eden çalışanların oluşması.	-Örgüt hedefleri doğrultusunda sınırlı rol üstlenme.
<b>Yüksek Düzeyde Bağlılık</b>	-Kariyer gelişiminin ve ücretlerin artması.  -Örgüt tarafından ödüllendirilen davranışlar.  -Kişi işine sadık bir şekilde çalışmaya devam eder.	-Fırsatların bireysel büyüme yönündeki etkisi. -Bürokratik baskını değişim üzerindeki etkisi. -Stres ve gerginliğin sosyal çevreye yansımaları. -Enerjilerin çalışmayan örgütler için sarfedilmesi.	-İstikrarlı devam eden çalışanlar -Örgütün iş taleplerinin olumlu olarak karşılanması. -Örgüt içinde rol alma davranışının artması.	-İnsan kaynaklarının gereksiz kullanılması. -Eski işleyişe olan bozulmamış güven. -Aşırı çalışanlarda kızgınlık ve düşmanlık. -Örgüt aleyhine olumsuz davranışlara kalkışma.

**Kaynak:** (Randall, 1987). Aktaran, Ekinci, M. (2019). Kurumsal imajın örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akşehir sanayi bölgesi çalışanları üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

## 2.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar 1980'li yıllarda literatüre dahil olmuştur. Ogilvie (1986: 335)'e göre, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili algısına bağlı olarak değişmektedir. Özellikle örgüt içinde uygulanan terfi politikaları, ücret yönetimi ve performans sistemi çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının temelinde sosyal değişim teorisi bulunmaktadır. Bu teoriye göre çalışan ve işveren arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İşverenler, çalışanların emeklerine karşılık olarak çalışana fırsatlar ve kazançlar sunmaktadır. Çalışanlarda bunun karşılığında kendisini çalıştığı örgüte sorumlu hissedip, örgüte bağlılık geliştirmektedir (Wahn, 1993: 248). Çalışanlar beklenti ve isteklerinin karşılık bulduğu bir örgütte, örgüte bağlılık duyarak işleme içi motivasyon ve başarının artmasını sağlarlar (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 6). Personel seçimi, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi İKY uygulamaları çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılığı etkilemektedir. İKY politikalarının İKY ilkeleri ile entegre edilerek uygulanması da bağlılığın yönünü ve bu ilişkinin önemini belirlemektedir (Gidici, 2012: 24).

Yapılan çalışmalarda İKY uygulamaların örgütsel bağlılığa etkisi olduğu belirtilmesine rağmen buna yönelik kapsamlı çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Ancak genel olarak İK fonksiyonlarının İK stratejisi ile birbiriyle bağlantılı olması beklenmektedir. İK fonksiyonlarından herhangi birinin tek başına örgütsel bağlılığa etkisi olmayacağı söylenebilir. Bu bağlamda İKY uygulamalarının bütün halinde ve bir sistem dahilinde uygulanması örgütsel bağlılığın gelişmesi üzerinde etkilidir. Örgütler tarafından uygulanan İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanması sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıkları artmakta ve örgütün hedeflerine ulaşmasında daha çok çaba sarf etmelerini sağlamaktadır (Ünsal Akbıyık, 2012: 98).

## **BÖLÜM 3: İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Günümüzde rekabet üstünlüğünün giderek önemli hale geldiği ve ancak alınacak stratejik kararlar sonucu rekabet üstünlüğü elde edileceği bilinmektedir. Stratejik kararların alınmasında ise önemli faktör çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinden tam olarak yararlanmaktır. Bu anlamda İnsan Kaynakları yöneticilerine çalışanların çevresel, örgütsel ve bireysel beklentilerini karşılayıp iş tatmini, motivasyon, performans arttırmada ve işten ayrılmaların önüne geçilmesinde önemli bir rol düşmektedir. Aksi takdirde oluşacak işten ayrılmalar örgüt açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilecektir (Atalar, 2019: 25-26).

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işten ayrılma niyeti kavramı anlatılmakta ve işten ayrılma niyetinin nasıl davranışa dönüştüğü aktarılmaktadır. İşten ayrılma niyetine etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ve bu faktörlerden dolayı eyleme dönüşen işten ayrılmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilecektir.

### **3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

Egan, Yang ve Bartlett'e (2004: 279) göre işten ayrılma niyeti, bireylerin örgütten ayrılma eyleminin bilinçli bir şekilde karşılaştırılması ve davranışlarına yansıtmasıdır. İşten ayrılma niyeti kasıtlı bir istektir. İşgörenin işini bırakma yönündeki kararı sonucu farklı arayışlar içine girmesidir. İşten ayrılma niyeti Mowday, Porter ve Steers'a (1982), göre işten ayrılma kararını iki farklı şekilde etkilemektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194);

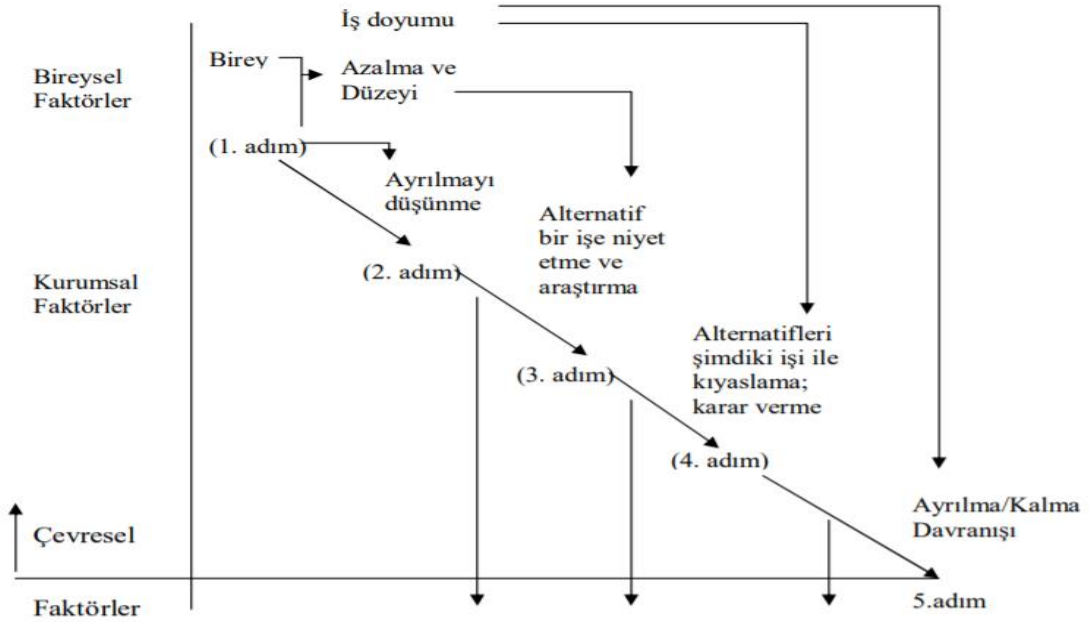
- Başka iş olanaklarının olmamasına rağmen işgören işten ayrılmaya ve işi bırakmaya karar vermiştir.
- İşgören yeni bir iş bulana kadar iş arayış süreci içerisinde çalışmaya devam eder.

İşgörenlerin örgüt içerisindeki varlığını fiili olarak sonlandırması işten ayrılma olarak kabul edilirken, işten ayrılma niyeti işten ayrılma isteğinin tutum ve davranışlarına yansımadır (Jafarova ve Sağlam, 2018: 66).

İşten ayrılma niyeti çalışanların beklentilerinin örgütleri tarafından karşılanmaması, istihdam koşullarından tatmin olmama, şartların düzelmeyeceğine inanması sonucu başka arayışlar içine girerek gösterdikleri aktif bir eylemdir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İşten ayrılma başka bir yaklaşıma göre bilişsel ve davranışsal bir olgudur. İşgören

beklentilerinin karşılanmaması veya çeşitli nedenlerle işten ayrılmayı düşünebilir. Bu düşünceyi gerçekleştirmek için çeşitli arayışlara girebilir ve kendi işine alternatif başka bir iş bulduğunda işten ayrılma gerçekleşebilir. Ancak burada kişi tüm şartları değerlendirip son kararı kendisi verecektir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194).

Bireylerde işten ayrılma niyeti bireysel, kurumsal ve çevresel faktörler sonucu oluşur. Abelson 1986 yılında yapmış olduğu çalışmada işten ayrılma niyeti sürecini tanımlamıştır. Tanımladığı süreçte işten ayrılma niyeti bireysel, kurumsal ve çevresel faktörlerin etkisi altında beş aşamadan oluşur. Bu çalışmadaki ilk aşama bireylerin işini değerlendirmesi ve sonucunda işinin yeterli olup olmadığı sürecidir. İkinci aşama ise birinci aşamada eğer işinden tatmin olmadığı sonucuna varırsa yeni bir iş ve avantajlarını araştırmaya başlamasıdır. Üçüncü adımda ise farklı iş avantajları sonrasında işten ayrılmaya niyet eder ve kendine uygun, şu an çalıştığı işten daha iyi koşullara sahip bir aramaya başlar. Bu süreçte bulunduğu işlerle ilgili alternatifleri değerlendirmeye başlar ve dördüncü adıma geçer. Dördüncü adımda bulunduğu alternatif işlerle şimdiki işi arasında kıyaslama yapar ve işe devam etme veya işten ayrılma kararı verir. Beşinci adımda ise bir önceki adımda aldığı kararı uygulamaya geçirir ya işten ayrılır ya da işe devam eder (Yaprak, 2009: 5).



**Şekil 5: İşten Ayrılma Niyeti**

**Kaynak:** (Abelson, 1986). Aktaran, Yaprak, E. (2009). Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

### **3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütler İçin Önemi**

Örgütlerin dinamik iş ortamlarındaki en büyük amaçlarından biri üstün nitelikli işgörenlerin örgütte uzun süreli çalışmasını sağlamaktır (Yavan, 2017: 60). İşten ayrılma niyetinde olan işgörenin bunu performansına, çalışma düzenine yansıtması örgütler açısından istenmeyen bir durumdur ve yüksek performanslı, üstün nitelikli kişilerin işten ayrılması örgüt için önemli bir maliyet unsurudur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194). İşten ayrılan işgören yerine yeni alınacak bir kişinin maliyeti öncekine göre daha yüksektir (Singh ve Loncar, 2010: 471). Sanderson (2003: aktaran, Serçeoğlu, Işık ve Çetinkaya, 2016: 1102), bu maliyetleri personel seçme, yerleştirme maliyeti, personelin eğitim maliyeti, personelin belli bir süre işe tam yoğunlaşamaması, bu süre zarfında işlerin yetişmesi dolayısıyla diğer personellere ödenen fazla mesai maliyeti, personelin işten ayrılma ve diğer personelin işe alınma sürecindeki zamanda oluşan üretim kaybının maliyeti, personelin öğrenme aşamasında geçireceği kaza ve oluşacak hasar maliyeti, işe alınamayan personelin negatif davranışları oluşacak maliyetten bahsedilebilir. İşten ayrılma sürecinde örgüt duruma tam müdahale etmezse veya düzeltme faaliyetinde bulunmazsa örgüt bu maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır.

İşten ayrılma niyeti maliyet unsurunun yanında, zaman kaybettirici ve örgütteki çalışma grupları arasında ilişkileri zedeleyerek çalışmaya devam eden işgörenlerin motivasyonunu da olumsuz şekilde yansıma etkisi vardır. Deneyimli ve alanında uzman çalışanların işten ayrılmaları, yerine gelecek işgören için katlanılan zaman zarara dönüşmektedir. Hem maliyet hem zaman kaybını engellemek amacıyla söz konusu işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmesini sağlamak örgüt için verimli ve etkinlik açısından önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Ayrıca örgütün işten ayrılma niyetinin oluşturduğu olumsuz süreçten çıkabilmesi için, personelin devamlılığını sağlama açısından İnsan Kaynaklarına önemli bir görev düşmektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları yönetimine gereken önem verilmeli ve işten ayrılma niyetine etki eden sorunların iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede hem örgüt hem işgören için pozitif bir süreç oluşabilir (Erez, 2018: 49).

### **3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

İşgörenler, işe alınma sürecinde başlayarak örgüt ile ilgili beklentilere sahip olmaktadır. Beklentileri ve örgütün kendisine sunacağını vadettiği imkânlar neticesinde işe başlayan kişi daha sonra beklentilerinin karşılanmadığını anlarsa işten ayrılma niyeti içerisine

girmeye başlamaktadır. Bu sürecin personelin istemediği şekliyle devam etmesi sonucunda ise işgören başka iş olanakları araştırma sürecine girer ve şimdiki iş olanakları ile yeni bulduğu iş olanaklarını arasındaki karşılaştırma sonucunda işten ayrılma davranışı gösterebilecektir (Mobley, 1977: 238).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden çeşitli faktörler olmakla birlikte özellikle iş tatmini düşük olan bireyler piyasa şartlarını değerlendirmesi sonucu işten ayrılma eğilimi göstermektedirler, çalışanların iş tatminsizliğinin sonucunun en önemli sonucu işten ayrılma kararıdır (Akça, 2014: 56).

İşten ayrılma eğilimi arttıran faktörlerin incelendiği çalışmalarda üzerinde en fazla durulan değişkenin iş doyumu ve örgütsel bağlılık olduğu belirlenmiştir. İş doyumu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda örgütün hedeflerine ulaşması için çaba görülürken işten ayrılma eğiliminin olan bireyde iş doyumu ve örgütsel bağlılığı düşük olacağı görülmüştür (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler incelendiğinde, yapılan birçok araştırma sonucunda ücret önemli bir faktör olarak değerlendirilse de işten ayrılmaya etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Örgüt içerisinde iş tatmin düzeyi düşük olanların işten ayrılmaya meyilli olduğu bilinmekte ve dolayısıyla İKY uygulamalarından memnun olamayan çalışanların tatmin düzeyinin düşük olması sonucu işten ayrılma niyeti kaçınılmaz bir hale dönüşmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194).

### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

Yapılan birçok çalışmada işgörenlerin bireysel özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ve dolaylı yoldan etkileşim olduğu görülmüştür (Karaca, 2019: 54). İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerin başında kişisel özellikler gelir. Bu duruma göre yumuşak başlı kişilerin sert kişisel özellik taşıyan kişilere göre daha nazik, çözümcül, fedakâr ve çözüm odaklı olmalarından dolayı işlerinden ayrılma eğiliminin çok görülmediği ancak tam tersi insanlarda işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görülmüştür. Kişilik özelliklerinin yanında diğer bireysel faktörlerin de etkisi olduğu bilinmektedir (Yavan, 2017: 62-63).

Porter ve Steers (1973: 164), işten ayrılma niyetine etki eden bireysel faktörleri işten ayrılma davranışı ve işe devamsızlık davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu

belirtmişlerdir. İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörleri de yaş, cinsiyet, görev süresi, kişisel özellikleri ve aile yapıları olarak ifade etmektedir.

**a) Yaş:** İşgörenlerin yaşı işten ayrılma niyeti üzerinde belli bir yaşa kadar etkiliyken, yaşın ilerlemesi halinde işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı görülmüştür. Özellikle örgütte daha iyi bir konuma gelme ihtimali yaşı küçük olan işgörelere göre daha yüksek olacağından işten ayrılma niyetleri düşük oranda seyredir. İşten ayrılma niyetinin düşük olma düzeyi yaşı büyük olanlarda oluşan iş tatmininin ve beklentilerinin karşılanma ihtimalinin yüksek oluşu da etkilidir. (Henry, Zacher ve Desmette, 2015).

Genç işgörenlerin meslek seçimi konusunda henüz net karar vermiş olmamaları, tatminsizlik düzeylerinin yüksek oluşu nedeniyle işten ayrılma niyetleri yüksek olurken, belli bir iş doygunluğuna ulaşmış olan ve yılların getirmiş olduğu yorgunluğa bağlı olarak yaşı büyük olan işgörenlerin işten ayrılma niyeti düşük olabilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323).

**b) Cinsiyet:** Yapılan araştırmalarda cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu görülmekle birlikte özellikle kadınların erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmektedir (Erez, 2018: 50). Kadınların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasının nedeni evlenip çocuk sahibi olduklarında genellikle daha az zaman harcayacağı işlerde çalışmayı tercih etmeleri veyahut işten tamamen ayrılmaları olarak düşünülmektedir. (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 323).

**c) Medeni Durum:** Evli ya da bekâr olma da yapılan araştırmalar sonucunda işten ayrılma niyeti üzerine etki ettiği görülmektedir. Evli olan bireylerin aile kavramı ve geçim düşüncesi nedeniyle bekârlara göre daha düşük işten ayrılma niyeti gözlemlenmektedir (Erez, 2018: 50).

**d) Kıdem:** İşgörenler örgütteki çalışma yılı yani kıdemleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düştüğü vurgulanmıştır ancak çalışma süresinin artmasıyla oluşacak yorgunluk hissi ve bunalma durumlarında tam tersi bir süreç de gözlemlenebilir. Ayrıca eğitim seviyesi, tecrübe, sektörel farklılıklar da işten ayrılma niyetine etkisi bulunmaktadır (Karaca, 2019: 55).

### 3.3.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etkisi olan pek çok örgütsel faktör bulunmaktadır. Özellikle ücret memnuniyeti, yönetim tarzı, ödüllendirme mekanizmaları, çalışma şartları gibi konular



işgören için önemli olup işten ayrılma niyetine etki etmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 611). Bunlarla birlikte örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş arkadaşları ile ilişkiler, kariyer geliştirme yapıları, tükenmişlik, stres, çalışma saatleri, çalışılan ortamın fiziksel şartları ve iş yükü de işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler arasında sayılabilmektedir (Yavan, 2017: 62-63).

İş yapılan ortam, örgütün sağladığı koşullar, işin yapılma biçiminin çalışanlar için uygun olması ve çalışma ortamının uygun hale getirilmesi işten ayrılma niyetini azaltıcı etkileri olacaktır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 322-323). Yapılan bir araştırmada çalışanların kendilerini geliştirebilme imkânı sunan örgütlerde uzun süreli çalışma isteklerinin olduğu vurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin örgüt içinde sağlanan destekleyici eğitim ve programların olması örgüte olan bağlılığı artırdığını, işten ayrılma niyetinin ise düşük olmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 625).

İş görenlerin işten ayrılma niyetine etkisi olan diğer örgütsel faktörler içerisinde örgüt kültürü ve değerleri gelmektedir. Kişilerin çalışma arkadaşları ile ilişkileri, iş beklentileri, iş yapış şekilleri, kariyer olanakları işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Tüm bu faktörlerin düzeltilmesi ve bunlarla birlikte örgütün ödüllendirme mekanizmalarının gelişmiş olması, ücret beklentilerinin karşılanması işten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyecek çalışanın örgüt hedef ve amaçlarını benimseyerek çalışmasını sağlayacaktır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160).

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan örgütsel yani örgüt içi nedenler sonucu işgörenler kendi arzusıyla işten ayrılmaktadırlar. Bu nedenle örgüt içi nedenlerin sebep olduğu işten ayrılma niyetinin önlenebilir olduğu düşünülmektedir (Erez, 2018: 50). Örgütsel faktörlerin bazıları işe ve işverene bağlıdır, bu faktörlerin oluşmasında örgüt yönetiminin etkisi büyüktür ve çözüme kavuşturulup olumsuz etkilerin azaltılması da yine örgüt yönetiminin elindedir (Hamitoğlu, 2019: 36). Tet ve Meyer, (1993); Griffeth, Hom ve Gaertner, (2000); Podsakoff ve LePine (2007) göre: (Aktaran, Hamitoğlu, 2019: 36-37) yönetime bağlı olan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- İşletmelerin şehir merkezine olan uzaklıkları,
- İşyerine ulaşım imkânlarının çeşitlendirilmesi (servis imkânı, toplu taşıma kullanabilme ve park yeri imkânı)
- İşin zorluk derecesi ile işin türü (ağır işler, pis işler vb.),

- Çalışma şartlarının ve iş yeri kurallarının sert olmaması, sık yer değiştirmeme ve uygun çalışma şartları,
- Adil ücret yapısının kullanılmaması, şeffaflıktan uzak olunması ve performans değerlendirme yapılmıyor olması,
- Çalışma koşullarının uygun olmaması (iş güvenliğinin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmış olmaması, iş yerinde gereken olması gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması),
- Çalışanların fiziksel, psikolojik açıdan kötü şartlar altında çalışması ve mesleki bilgi ve beceri anlamında desteklenmemeleri,
- Personel yönetiminin uygun olmaması (ilerleme ve gelişme imkânlarının kısıtlı olması),
- İşyerinde personellere sunulması gereken dinlenme alanlarının olmaması ya da yetersiz olması,
- İyi işlemeyen üretim süreci (iş yükünün yüksek, iş gücünün yetersiz olması, gerekli araç ve gereçlerin personellere sağlanmaması) olarak sıralanmıştır.

### 3.3.3. Çevresel Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlerin dışında işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere çevresel faktörler denir. Örgüt dışında yaşanan bu faktörlerin ulusal ve küresel etkileri olmaktadır. Ekonomide yaşanan makro ve mikro dalgalanmalar, teknolojiye yaşanan gelişmeler, kamusal düzenlemeler, dış piyasada sunulan iş imkânları örnek olarak verilebilir (Atalar, 2019: 27).

İşgörenlerin örgüt ile ilgili bir problemleri olmasa bile yaşamış olduğu bir takım sosyal ve ekonomik faktörler kişilerin işten ayrılma niyetini etkiler. Örnek olarak dışarıdaki iş olanaklarının daha cazip gelmesi, ulaşımında yaşanabilecek problemler, aile bireylerinin eğitim ihtiyaçları sonucunda işten ayrılmalar söz konusu olabilir (Yavan, 2017: 63).

Çevresel faktörlerin etkisiyle bireyler kendi istekleri ile veya örgüt tarafından işten çıkarılabilmektedirler. Genel bir çerçevede incelenecek olursa örgütler ve bireyler tarafından engellenemeyen çevresel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 315-322):

- Ülkede yaşanan enflasyon nedeniyle reel kazancın düşmesi,
- Ekonomik daralmalar veya gelişmelerin etkisiyle oluşan mevsimsel dalgalanmalar,

- Kıdem tazminat yasasında yapılan değişiklikler sonucu getirdiği maliyetler,
- Teknolojik gelişmeler,
- Aile bireylerinin eğitim ve sağlık sorunları ile birlikte kültür yapıları,
- Ulaşım problemleri,
- Çeşitli anlaşmazlıklar sonucu sendikaların iş yavaşlatma, durdurma, işe geç gelme gibi faaliyetleri teşvik etmesi.

### **3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin bireyler, örgütler ve genel ekonomi açısından önemli sonuçları vardır. İşten ayrılma niyetinin en önemli sonucu işten ayrılma davranışıdır ve beraberinde getirdiği sorun personel devir oranıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Personel devir oranının yüksek olması örgütün çok sık personel değişikliğine uğradığı anlamını taşır. Personel devir oranının yüksek olması örgütlerin personel seçme aşamasında doğru karar veremediği, ücret ve ödül mekanizmasının yeterli düzeyde olmadığı, motivasyon düşüklüğü, eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmadığı gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu aynı zamanda personeller tarafından tercih edilmeme sorununu ve personel bulmada problem olacağı sorununu beraberinde getirir (Yüksel, 2004: 71).

Örgütlerde işten ayrılma niyetinin artması yönündeki bir seyir varsa örgüt içinde bu durum hem çalışanlar hem de yöneticiler için olumsuz bir atmosfer oluşturacaktır. Örgüt yapısındaki verimliliğin ve performansın düşmesiyle birlikte başarı elde etmek daha güç bir hale gelecektir. Örgütler için memnuniyet ve iş tatmin düzeyinin yüksek olması vazgeçilmez bir unsurdur ancak işten ayrılma niyeti bu durumu zedelemektedir (Yavan, 2017: 68). Öztürk Başol (2017) ve Töremen ve Demir'e göre (2016: aktaran, Bektaş, 2019: 54); işten ayrılmayı planlayan bir çalışan kurum aidiyetini kaybeder ve kurum hedef ve amaçları kendisi için önemsiz bir hale dönüşür. Bunun sonucunda kişi olumsuz tavırlar içine girerek kurumsal dengeleri negatif etkileyebilir. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti oluşmuş bir personel kurumun rekabet avantajını da olumsuz şekilde etkilemektedir.

İşten ayrılma niyetinin bireyler ve örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri bulunmakla birlikte bu etkilerin yıkıcı bir özelliğe sahip olmaları yadsınamaz bir gerçektir. Burada önemli olan bu etkileri iyi tespit etmektir (Erez, 2018: 53-54).

### 3.4.1. Bireysel Sonuçlar

İşten ayrılma niyetinin ayrılma davranışına dönüşmüş çalışanlarda ortaya çıkan bir takım bireysel sonuçlar bulunmaktadır. Bunlar (şimşek, elik ve Akgemci, 2014: 321):

- İşgörenin işten ayrıldığı kurumdaki pozisyonunu, unvanını ve kıdemini kaybetmesi,
- Ayrıldığı kurum ile çalışmaya başlayacağı kurumdan alacağı ücretten dolayı yaşayacağı fark,
- Örgüte adapte olma, kurumu tanıma ve işi öğrenme sürecinde yaşayacağı iş kazası ihtimali,
- Yan ve sosyal haklarında yaşanabilecek kayıplar,
- Yasaların hak olarak tanımiş olduğu kıdem tazminatı, işsizlik sigortası gibi haklardan işten ayrılma nedeniyle yararlanamama,
- Örgüt kültürüne, çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına adapte olamama probleminin yaşanması,
- Kariyer ve terfi için geçmesi gereken zamanın beklenmesi gibi etkilerdir.

### 3.4.2. Örgütsel Sonuçlar

İşten ayrılmanın en önemli olumsuz etkisi örgüt için artan maliyetler olmasıyla birlikte örgütsel sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (şimşek, elik ve Akgemci, 2014: 321):

- Personel seçim ve yerleştirme aşamasında karşılaşılacak maliyetler (İlan verme, sağlık kontrolleri, evrak tamamlama vb.)
- Eğitim ve geliştirme maliyetleri,
- Deneyimli personelin ayrılması sonucu ikame adayın bulunması aşamasındaki zorluklar,
- Örgüt düzeninin yeniden sağlanması aşamasındaki güçlükler,
- İşe alınan personelin tecrübe konusundaki eksiklikleri, teknik araç ve gereçlerin kullanım becerisinin yetersiz olması,
- İşten duyulan tatminin azalması, iş yükünün artması ve beraberinde getirdiği örgüte bağlılık duygusunda azalma,
- Verimliliğin azalması.

### 3.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yetkinlik düzeyi yüksek personellerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve işten ayrılma niyetinin oluşmamasında özellikle İKY uygulamalarının önemi büyüktür. Çalışanların İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetlerinin kuruma olan bağlılıklarının ve iş tatminini arttırdığı ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 190). İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin yapılan çalışmalarda personel seçme sürecinde uygulanan yöntemlerin iş gücü devir hızına yani işten ayrılmalara etkisi olduğu görülmektedir. Personel seçme uygulamalarının iyi yönetilmesi ve işin niteliklerini karşılayan personelin belirlenmesi önemlidir. İşe uygun personelin seçilmesi performansa olumlu etki ettiği gözlemlenmiştir. İşgücü seçme ve yerleştirme politikalarının iyi uygulanması ile işten ayrılma niyeti arasında ters ilişki olduğu, özellikle ücret ve yan haklar politikalarının işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varılmıştır (Kalemci Tüzün, 2013: 173-174).

Yapılan çalışmalar sonucunda İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırıp, nitelikli personellerin kurum içinde tutulmasına katkı sağladığı tespit edilmiş olsa da hangi İKY uygulamalarının personellerin kurum içinde çalışmaya devam etmesini sağladığı ve işgören devir oranını azalttığı konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 191). Ancak İKY uygulamalarından olan iş değerlemenin kapsamlı bir şekilde yapılıyor olması ve işler zorluk derecelerinin ve önem sıralarının belirlenmesi sonucu buna yönelik yapılacak olan değer-ücret ilişki düzeyi de çalışanlar açısından önemlidir. Adil ücret düzeyinin olduğu bir örgütte çalışan motivasyonunun, performansının ve verimliliğinin artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir (İçirgen, 2016: 19).

Genel olarak incelendiğinde ücret ve ödül yönetiminin işgörenler tarafından adil bir şekilde planlandığı düşünüldüğünde ve piyasa koşullarına göre oluşturulmuş iyi bir ücret politikası çalışanların örgüte olan bağlılığını arttıracaktır. Ücret politikasının sağlayacağı maddi kazançların yanında işgörenlerin maddi olmayan hedeflerinin karşılanması da önemlidir. Etkili bir performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemiyle de çalışanların beklentileri karşılanmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek Eğitim ve Geliştirme uygulamaları ile desteklenmesi, çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayacak bir düzenin oluşturulması işgören açısından kurum aidiyetini artırıp işten ayrılma

niyetini negatif yönde etkileyecektir. Eğitim-geliştirme ve performans tabanlı İKY uygulamalarının çalışan-örgüt ilişkileri pozitif yönde etkilediği ve işten ayrılma niyetini azalttığı yönünde çalışmalar mevcuttur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194). Özellikle performans değerlendirmede uygulanan politikaların uygun ve adil olunmadığı kanısına varıldığında bu durumun fiziki ve psikolojik olarak bireyi etkilediği ve işten ayrılma niyetinin oluştuğu görülmüştür (Kalemci Tüzün, 2013: 173-174).

## **BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, verileri toplama araçları ve verilerin toplanmasında kullanılan istatistiksel yöntemler üzerinde durulmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Kullanılan anketin birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik “Kişisel Bilgi Formu” yer almaktadır. İkinci bölümde 16 ifadeden oluşan, Chen ve Huang’ın (2008) geliştirdiği ve Akgün (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü bölümde 18 ifadeden oluşan, Allen ve Meyer’in (1990) geliştirdiği ve Wasti’nin (2000) yılında Türkçeye uyarladığı “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır. Son bölümde ise 4 ifadeden oluşan, Rosin ve Korabick’in (1995) geliştirdiği ve Tanrıöver’in (2005) Türkçeye uyarladığı “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” yer almaktadır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, sağlık kurumlarında uygulanan SİKY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Ayrıca SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Stratejik insan kaynakları literatürüne bakıldığında bu alanda yapılan çalışmaların fazla olmasına karşın bu uygulamaların sağlık kurumlarındaki etkileri üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin ise genelde birlikte incelenmiş olmasına rağmen bunların stratejik insan kaynakları uygulamaları ile bağdaştırılması yeteri düzeyde olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın hem SİKY literatürüne hem de örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiş olup, araştırmanın evreni söz konusu hastanede görev yapan tüm personelden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem belirlenmemiş olup evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında hastanede çalışan 435 kişiden 321 kişiye ulaşılmıştır. Ancak eksik ve hatalı cevapların olduğu anketler çıkarılmış olup kalan 304 çalışanın cevapları üzerinden çalışma yapılmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadaki en önemli kısıt, örneklem grubu olarak araştırmanın yürütüldüğü hastanedeki tüm çalışanları çalışmaya dâhil edilmek istenmesine rağmen çalışmaya katılmak istemeyen çalışanların olmasıdır. Aynı zamanda diğer bir kısıt ise bu çalışmanın yalnızca bir hastanede gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle elde edilecek sonuçlar tüm sağlık kurumları için genellenemez.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amacına uygun olarak kurulan hipotezler ve araştırma modeli aşağıdaki gibidir;

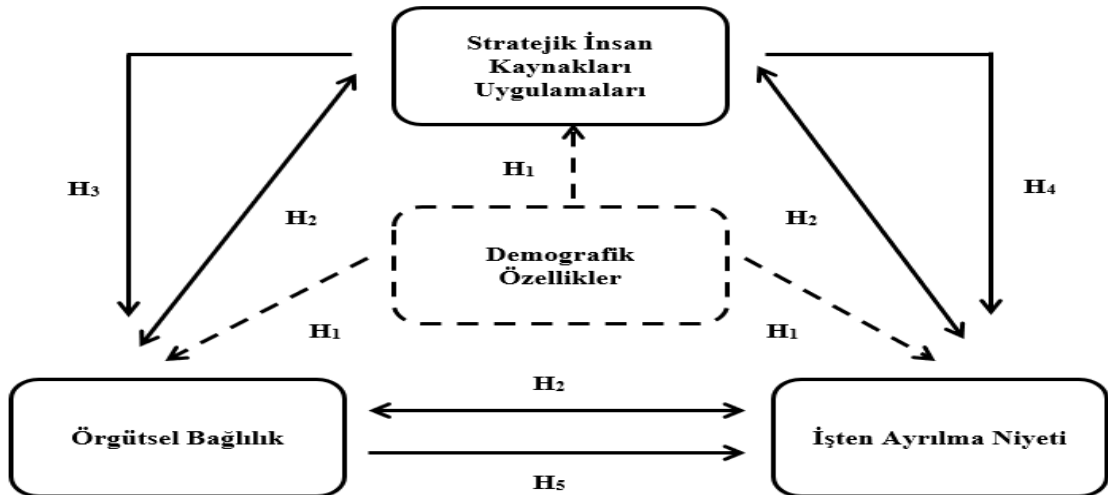
H<sub>1</sub>: Stratejik insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Stratejik insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 6: Araştırma Modeli



#### 4.6. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Bulguları

Çalışmada kullanılan stratejik insan kaynakları ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği için öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış ve verilerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeklerin kendi içlerinde yapılan güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,792; Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,716 ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,891 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında bir değer almakta olan Cronbach Alpha katsayısında; bulunan değer 1'e yaklaştıkça çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Güvenirlik katsayılarının sayısal olarak aralıklarına bakıldığında; katsayı  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir olmayan bir ölçek olup;  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük düzeyde güvenilir,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise güvenilir bir ölçektir,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında ise ölçek yüksek derece güvenilir olduğu literatürde kabul görmektedir (Kalaycı, 2014: 405).

**Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlik Bulguları**

Ölçek		Soru Sayı	Cronbach's Alpha	
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	Eğitim	4	0,808	<b>0,792</b>
	Ücret	3	0,738	
	Seçme ve Yerleştirme	6	0,832	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	6	0,598	<b>0,716</b>
	Normatif Bağlılık	5	0,534	
	Devam Bağlılığı	4	0,658	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		4	0,891	<b>0,891</b>

#### 4.7. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 25 programından yararlanılarak; tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklerde t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi kullanılırken basit regresyon ve stepwise regresyon yöntemlerinden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi testi sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı farkın çıktığı boyutlar için farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ise LSD testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM 5: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen veriler ve istatistiksel analizlere yer verilecektir.

### 5.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri

Araştırma grubunun tanımlayıcı özellikleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekteki çalışma yılı ve görevden oluşmakta olup araştırma grubunun tanımlayıcı özelliklerine dair elde edilen verilerin dağılımına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Araştırma kapsamında 304 kişinin anketi çalışmaya dâhil edilmiş olup Tablo 4'te araştırma grubunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekte çalışma yılı ve görevlerine ait bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4: Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	118	38,8
Kadın	186	61,2
Toplam	304	100
Yaş	Frekans	Yüzde
20-24	96	31,6
25-29	107	35,2
30-34	41	13,5
35-39	20	6,6
40 ≥	40	13,2
Toplam	304	100
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	36	11,9
Önlisans	119	39,1
Lisans	94	30,9
Lisansüstü	55	18,1
Toplam	304	100
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	114	47,4
Bekâr	160	52,6
Toplam	304	100
Meslekte Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1-4 yıl	172	56,6
5-8 yıl	62	20,4
9-12 yıl	31	10,2
13-16 yıl	17	5,6
17 ≥	22	7,2
Toplam	304	100
Görev	Frekans	Yüzde
Hasta Danışmanı	91	29,9
Hemşire	74	24,3
Hekim	40	13,2
Diğer Sağlık Personeli	41	13,5
İdari Personel	58	19,1
Toplam	304	100

## 5.2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Fark Analizi Bulguları

Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerin SİKY uygulamalarına, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5’de katılımcıların cinsiyet ile SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo incelendiğinde SİKY uygulamaları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir ( $p<0,05$ ). SİKY uygulamalarındaki farklılık için, erkeklerin SİKY farkındalık düzeyi (Ort=3,72) kadınlardan (Ort=3,67) daha yüksektir. SİKY uygulamalarının eğitim ile seçme ve yerleştirme alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre fark görülmemekte olup ücret alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir ( $p<0,05$ ). Ücret alt boyutundaki farklılık için, erkeklerin (Ort=2,50) ücret ile ilgili değişimlere yönelik farkındalık düzeyi kadınlara (Ort=2,46) göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. Ancak duygusal bağlılık alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark görülmektedir ( $p<0,05$ ). Erkeklerin duygusal bağlılık ortalamasının (Ort=3,02), kadınların duygusal bağlılık ortalamasından (Ort=2,87) daha yüksek olduğu bulunmuş olup, erkeklerin duygusal bağlılıkları kadınlardan daha fazla olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyeti ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5: Cinsiyete Göre Fark Analizi Bulguları**

Ölçek	Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	p
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Eğitim	Erkek	118	4,23	0,538	1,071	0,301
		Kadın	186	4,26	0,986		
	Ücret	Erkek	118	2,50	0,865	4,340	<b>0,038</b>
		Kadın	186	2,46	0,996		
	Seçme ve Yerleştirme	Erkek	118	3,97	0,563	2,591	0,109
		Kadın	186	3,91	0,630		
	Genel Ölçek	Erkek	118	3,72	0,435	8,317	<b>0,004</b>
		Kadın	186	3,67	0,612		
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Erkek	118	3,02	0,482	5,092	<b>0,025</b>
		Kadın	186	2,87	0,371		
	Normatif Bağlılık	Erkek	118	3,73	0,492	2,524	0,113
		Kadın	186	3,56	0,586		
	Devam Bağlılığı	Erkek	118	3,15	0,519	0,555	0,457
		Kadın	186	3,1	0,485		

<b>Genel Ölçek</b>	<b>Erkek</b>	118	3,2	0,356	0,414	0,520
	<b>Kadın</b>	186	3,06	0,321		
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>Erkek</b>	118	1,73	0,074	0,939	0,333
	<b>Kadın</b>	186	1,9	0,723		

Tablo 6’da katılımcıların medeni durumları ile SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde de görülebileceği gibi SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6: Medeni Duruma Göre Fark Analizi Bulguları**

Ölçek	Boyut	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	t	p
<b>Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>	<b>Eğitim</b>	<b>Evli</b>	144	4,28	1,087	0,835	0,362
		<b>Bekâr</b>	160	4,22	0,530		
	<b>Ücret</b>	<b>Evli</b>	144	2,43	0,898	3,083	0,080
		<b>Bekâr</b>	160	2,52	0,988		
	<b>Seçme ve Yerleştirme</b>	<b>Evli</b>	144	3,89	0,553	3,265	0,072
		<b>Bekâr</b>	160	3,97	0,647		
	<b>Genel Ölçek</b>	<b>Evli</b>	144	3,68	0,534	3,137	0,078
		<b>Bekâr</b>	160	3,70	0,565		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Evli</b>	144	3,02	0,452	1,695	0,194
		<b>Bekâr</b>	160	2,85	0,378		
	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Evli</b>	144	3,63	0,527	1,429	0,233
		<b>Bekâr</b>	160	3,62	0,585		
	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Evli</b>	144	3,12	0,466	3,364	0,068
		<b>Bekâr</b>	160	3,13	0,528		
	<b>Genel Ölçek</b>	<b>Evli</b>	144	3,15	0,337	0,377	0,540
		<b>Bekâr</b>	160	3,07	0,339		
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>Evli</b>	144	1,85	0,775	3,12	0,078	
	<b>Bekâr</b>	160	1,82	0,692			

Tablo 7’de katılımcıların yaş gruplarına göre SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi katılımcıların SİKY uygulamaları ve alt boyutları olan eğitim ile seçme ve yerleştirmede anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan LSD testine göre SİKY uygulamaları ve SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunda farklar 20-24 yaş grubu, 25-29 yaş grubu ve 30-34 yaş grubu ile 40 yaş ve üstü grup arasından kaynaklanmaktadır. SİKY’nin eğitim alt boyutundaki farklar ise 20-24 yaş grubu, 25-29 yaş grubu ve 40 yaş üstü yaş grubu ile 30-34 yaş grubu arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre denilebilir ki 40 yaş ve üstü grubun SİKY

uygulamaları ve alt boyutu olan seçme ve yerleştirme sürecine yönelik algı düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha azdır.

Katılımcıların örgütsel bağlılığa yönelik ifadeleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık alt boyutunda farklılık bulunmuştur ( $p < 0,005$ ). Bu farklılık 25-29 yaş grubu, 30-34 yaş grubu ve 35-39 yaş grupları ile 20-24 yaş gruplarından kaynaklanmaktadır. 20-24 yaş grubu duygusal bağlılığı en az olan yaş grubudur denilebilir. İşten ayrılma niyeti ise yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 7: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi Bulguları**

Ölçek	Boyut	Yaş	N	Ort.	S.S	F	P	Fark	
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Eğitim	20-24 <sup>1</sup>	96	4,24	0,575	2,497	<b>0,043</b>		
		25-29 <sup>2</sup>	107	4,24	0,504				1-3
		30-34 <sup>3</sup>	41	4,57	1,827				2-3
		35-39 <sup>4</sup>	20	4,22	0,443				3-5
		40 ≥ <sup>5</sup>	40	3,99	0,541				
	Ücret	20-24 <sup>1</sup>	96	2,63	1,084	1,109	0,352	-	
		25-29 <sup>2</sup>	107	2,46	0,917				
		30-34 <sup>3</sup>	41	2,37	0,986				
		35-39 <sup>4</sup>	20	2,38	0,900				
		40 ≥ <sup>5</sup>	40	2,31	0,559				
	Seçme ve Yerleştirme	20-24 <sup>1</sup>	96	4,01	0,653	3,280	<b>0,012</b>		
		25-29 <sup>2</sup>	107	3,94	0,591				1-5
		30-34 <sup>3</sup>	41	4,05	0,461				2-5
		35-39 <sup>4</sup>	20	3,82	0,740				3-5
		40 ≥ <sup>5</sup>	40	3,65	0,499				
	Genel Ölçek	20-24 <sup>1</sup>	96	3,74	0,589	2,552	<b>0,039</b>		
		25-29 <sup>2</sup>	107	3,69	0,519				1-5
		30-34 <sup>3</sup>	41	3,82	0,638				2-5
		35-39 <sup>4</sup>	20	3,63	0,514				3-5
		40 ≥ <sup>5</sup>	40	3,49	0,381				
Duygusal Bağlılık	20-24 <sup>1</sup>	96	2,82	0,365	2,561	<b>0,039</b>			
	25-29 <sup>2</sup>	107	2,98	0,484				1-2	
	30-34 <sup>3</sup>	41	2,98	0,366				1-3	
	35-39 <sup>4</sup>	20	3,05	0,575				1-4	
	40 ≥ <sup>5</sup>	40	2,92	0,287					
Normatif Bağlılık	20-24 <sup>1</sup>	96	3,62	0,569	0,102	0,982	-		
	25-29 <sup>2</sup>	107	3,62	0,478					
	30-34 <sup>3</sup>	41	3,59	0,489					
	35-39 <sup>4</sup>	20	3,68	0,613					
	40 ≥ <sup>5</sup>	40	3,64	0,575					
Örgütsel Bağlılık	20-24 <sup>1</sup>	96	3,10	0,523	1,279	0,278	-		
	25-29 <sup>2</sup>	107	3,13	0,469					
	30-34 <sup>3</sup>	41	3,22	0,591					
	35-39 <sup>4</sup>	20	3,17	0,452					
	40 ≥ <sup>5</sup>	40	2,98	0,419					

Genel Ölçek	20-24 <sup>1</sup>	96	3,05	3,059	1,378	0,242	-
	25-29 <sup>2</sup>	107	3,13	3,130			
	30-34 <sup>3</sup>	41	3,14	3,149			
	35-39 <sup>4</sup>	20	3,22	3,222			
	40 ≥ <sup>5</sup>	40	3,08	3,084			
İşten Ayrılma Niyeti	20-24 <sup>1</sup>	20-24 <sup>1</sup>	1,79	0,687	0,742	0,564	-
	25-29 <sup>2</sup>	25-29 <sup>2</sup>	1,82	0,788			
	30-34 <sup>3</sup>	30-34 <sup>3</sup>	1,81	0,734			
	35-39 <sup>4</sup>	35-39 <sup>4</sup>	1,78	0,735			
	40 ≥ <sup>5</sup>	40 ≥ <sup>5</sup>	2,01	0,682			

Tablo 8’de katılımcıların SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadeler katılım düzeylerinin eğitim durumlarına göre fark analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucuna göre stratejik insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir (p>0,05).

**Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Fark Analizi Bulguları**

Ölçek	Boyut	Öğrenim	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Eğitim	Lise <sup>1</sup>	36	4,15	0,567	2,054	0,106	-
		Önlisans <sup>2</sup>	119	4,22	0,566			
		Lisans <sup>3</sup>	94	4,20	1,266			
		Lisansüstü <sup>4</sup>	55	4,10	0,460			
	Ücret	Lise <sup>1</sup>	36	2,25	0,98	1,333	0,264	-
		Önlisans <sup>2</sup>	119	2,57	1,046			
		Lisans <sup>3</sup>	94	2,40	0,876			
		Lisansüstü <sup>4</sup>	55	2,55	0,849			
Seçme ve Yerleştirme	Lise <sup>1</sup>	36	3,85	0,692	1,539	0,264	-	
	Önlisans <sup>2</sup>	119	3,92	0,672				
	Lisans <sup>3</sup>	94	4,03	0,489				
	Lisansüstü <sup>4</sup>	55	3,84	0,558				
Genel Ölçek	Lise <sup>1</sup>	36	3,55	0,548	1,584	0,193	-	
	Önlisans <sup>2</sup>	119	3,69	0,588				
	Lisans <sup>3</sup>	94	3,77	0,566				
	Lisansüstü <sup>4</sup>	55	3,65	0,411				
Duygusal Bağlılık	Lise <sup>1</sup>	36	2,93	0,548	1,436	0,232	-	
	Önlisans <sup>2</sup>	119	2,86	0,394				
	Lisans <sup>3</sup>	94	2,98	0,428				
	Lisansüstü <sup>4</sup>	55	2,96	0,372				
Örgütsel Bağlılık	Lise <sup>1</sup>	36	3,43	0,668	2,471	0,062	-	
	Önlisans <sup>2</sup>	119	3,58	0,582				
	Lisans <sup>3</sup>	94	3,70	0,454				
	Lisansüstü <sup>4</sup>	55	3,68	0,564				
Devam Bağlılığı	Lise <sup>1</sup>	36	3,17	0,527	0,322	0,809	-	
	Önlisans <sup>2</sup>	119	3,09	0,478				
	Lisans <sup>3</sup>	94	3,14	0,520				
	Lisansüstü <sup>4</sup>	55	3,10	0,496				

<b>Genel Ölçek</b>	<b>Lise<sup>1</sup></b>	36	3,06	0,437	1,739	0,159	-
	<b>Önlisans<sup>2</sup></b>	119	3,06	0,319			
	<b>Lisans<sup>3</sup></b>	94	3,16	0,314			
	<b>Lisansüstü<sup>4</sup></b>	55	3,14	0,349			
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>Lise<sup>1</sup></b>	36	1,81	0,625	2,027	0,110	-
	<b>Önlisans<sup>2</sup></b>	119	1,86	0,769			
	<b>Lisans<sup>3</sup></b>	94	1,70	0,727			
	<b>Lisansüstü<sup>4</sup></b>	55	2,00	0,698			

Tablo 9’da katılımcıların SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadeler katılım düzeylerinin görevlerine göre fark analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde katılımcıların SİKY uygulamaları ve alt boyutları olan ücret ile seçme ve yerleştirmede anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). SİKY uygulamalarında bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan LSD testine göre SİKY uygulamalarında fark hasta danışmanı, hemşire ve idari personel ile diğer sağlık personeli arasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda hekim ve idari personeller arasında da fark bulunmaktadır. Bu sonuca göre hasta danışmaları, hemşireler ve idari personellerin SİKY farkındalık düzeyi diğer sağlık personellerinden yüksektir. İdari personellerin ise SİKY farkındalık düzeyi hekimlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. SİKY uygulamalarının ücret alt boyutunda hemşire ve diğer sağlık personeli ile hasta danışmanları arasında; hemşire ve diğer sağlık personelleri ile idari personeller arasında fark çıkmıştır. SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunda hemşire ile idari personeller ile hekimler arasında ve diğer sağlık personelleri ve idari personeller arasında fark çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermezken ( $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti görev değişkenine göre istatistiksel olarak fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan LSD testine göre; fark hasta danışmanları ve idari personelleri ile hekimler arasında ve hasta danışmanları ile diğer sağlık personeli arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre hekimlerin işten ayrılma niyeti hasta danışmanları ve idari personellerden; diğer sağlık personellerinin işten ayrılma niyeti hasta danışmanlarından yüksektir.

**Tablo 9: Katılımcıların Görevine Göre Fark Analizi Bulguları**

Ölçek	Boyut	Görev	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Eğitim	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	4,23	0,572	1,295	0,272	-
		Hemşire <sup>2</sup>	74	4,39	1,440			
		Hekim <sup>3</sup>	40	4,05	0,351			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	4,15	0,566			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	4,30	0,455			
	Ücret	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	2,66	0,947	5,118	<b>0,001</b>	1-2 2-5 1-4 4-5
		Hemşire <sup>2</sup>	74	2,17	0,807			
		Hekim <sup>3</sup>	40	2,50	0,658			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	2,20	1,043			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	2,75	1,069			
	Seçme ve Yerleştirme	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	3,96	0,579	2,692	<b>0,031</b>	2-3 3-5 4-5
		Hemşire <sup>2</sup>	74	3,98	0,571			
		Hekim <sup>3</sup>	40	3,75	0,459			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	3,76	0,853			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	4,06	0,525			
	Genel Ölçek	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	3,76	0,481	4,160	<b>0,003</b>	1-4 2-4 3-5 4-5
		Hemşire <sup>2</sup>	74	3,68	0,621			
		Hekim <sup>3</sup>	40	3,59	0,277			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	3,44	0,748			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	3,84	0,467			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	2,90	0,513	2,311	0,058	-
		Hemşire <sup>2</sup>	74	2,86	0,286			
		Hekim <sup>3</sup>	40	2,92	0,311			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	2,90	0,268			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	3,07	,0533			
	Normatif Bağlılık	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	3,68	0,515	0,730	0,572	-
		Hemşire <sup>2</sup>	74	3,59	0,561			
		Hekim <sup>3</sup>	40	3,66	0,642			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	3,52	0,505			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	3,60	0,593			
	Devam Bağlılığı	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	3,11	0,482	1,332	0,258	-
		Hemşire <sup>2</sup>	74	3,17	0,515			
		Hekim <sup>3</sup>	40	3,00	0,458			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	3,04	0,508			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	3,19	0,518			
	Genel Ölçek	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	3,11	0,358	1,066	0,374	-
		Hemşire <sup>2</sup>	74	3,08	0,280			
		Hekim <sup>3</sup>	40	3,10	0,369			
		D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	3,05	0,263			
		İd. Pers. <sup>5</sup>	58	3,18	0,401			
İşten Ayrılma Niyeti	H.Danışmanı <sup>1</sup>	91	1,71	0,700	2,693	<b>0,031</b>	1-3 1-4 3-5	
	Hemşire <sup>2</sup>	74	1,81	0,647				
	Hekim <sup>3</sup>	40	2,07	0,684				
	D.Sağ.Pers. <sup>4</sup>	41	2,03	0,957				
	İd. Pers. <sup>5</sup>	58	1,75	0,688				



Tablo 10’da katılımcıların SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerinin çalışma sürelerine göre fark analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucuna SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 1-4 çalışma yılı ile 13-16 çalışma yılı arasında; 5-8 çalışma yılı ile 9-12 çalışma yılı, 13-16 çalışma yılı ve 17 çalışma yılı ve üstü gruplar arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre 5-8 çalışma yılına sahip grubun SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme ile ilgili farkındalık düzeyi 9-12 çalışma yılı, 13-16 çalışma yılı ve 17 yaş üstü çalışma yılına göre daha yüksektir. Ayrıca 1-4 çalışma yılına sahip grubun seçme ve yerleştirme ile ilgili farkındalık düzeyi 13-16 çalışma yılına sahip gruptan daha fazladır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeğinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Fark Analizi Bulguları**

Ölçek	Boyut	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Eğitim	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	4,23	0,565	1,735	0,142	-
		5-8 yıl <sup>2</sup>	62	4,45	1,523			
		9-12 yıl <sup>3</sup>	31	4,21	0,339			
		13-16 yıl <sup>4</sup>	17	4,08	0,432			
		≥17 yıl <sup>5</sup>	22	3,97	0,555			
	Ücret	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	2,60	1,056	2,135	0,076	-
		5-8 yıl <sup>2</sup>	62	2,30	0,823			
		9-12 yıl <sup>3</sup>	31	2,22	0,622			
		13-16 yıl <sup>4</sup>	17	2,50	0,890			
		≥17 yıl <sup>5</sup>	22	2,28	0,593			
	Seçme ve Yerleştirme	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	3,95	0,652	3,242	0,013	1-4 2-3 2-4 2-5
		5-8 yıl <sup>2</sup>	62	4,09	0,537			
		9-12 yıl <sup>3</sup>	31	3,80	0,465			
		13-16 yıl <sup>4</sup>	17	3,65	0,646			
		≥17 yıl <sup>5</sup>	22	3,70	0,367			
	Genel Ölçek	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	3,72	0,581	2,204	0,069	-
		5-8 yıl <sup>2</sup>	62	3,79	0,607			
		9-12 yıl <sup>3</sup>	31	3,64	0,335			
		13-16 yıl <sup>4</sup>	17	3,49	0,398			
		≥17 yıl <sup>5</sup>	22	3,46	0,369			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	2,90	0,483	0,629	0,642	-
		5-8 yıl <sup>2</sup>	62	2,91	0,327			
		9-12 yıl <sup>3</sup>	31	3,02	0,346			
		13-16 yıl <sup>4</sup>	17	3,00	0,405			
		≥17 yıl <sup>5</sup>	22	2,93	0,222			

<b>Normatif Bağlılık</b>	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	3,62	0,538			
	5-8 yıl <sup>2</sup>	62	3,67	0,512			
	9-12 yıl <sup>3</sup>	31	3,51	0,786	0,489	0,744	-
	13-16 yıl <sup>4</sup>	17	3,58	0,614			
	≥17 yıl <sup>5</sup>	22	3,67	0,402			
<b>Devam Bağlılığı</b>	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	3,12	0,506			
	5-8 yıl <sup>2</sup>	62	3,21	0,513			
	9-12 yıl <sup>3</sup>	31	3,03	0,535	1,211	0,306	-
	13-16 yıl <sup>4</sup>	17	3,07	0,498			
	≥17 yıl <sup>5</sup>	22	2,98	0,293			
<b>Genel Ölçek</b>	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	3,10	0,348			
	5-8 yıl <sup>2</sup>	62	3,13	0,295			
	9-12 yıl <sup>3</sup>	31	3,10	0,432	0,095	0,984	-
	13-16 yıl <sup>4</sup>	17	3,12	0,381			
	≥17 yıl <sup>5</sup>	22	3,10	0,225			
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	≤1-4 yıl <sup>1</sup>	172	1,82	0,750			
	5-8 yıl <sup>2</sup>	62	1,69	0,755			
	9-12 yıl <sup>3</sup>	31	1,92	0,570	2,125	0,078	-
	13-16 yıl <sup>4</sup>	17	2,25	0,770			
	≥17 yıl <sup>5</sup>	22	1,87	0,601			

### 5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Araştırmada yer alan stratejik insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile bunlara ait alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, bu doğrultuda pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır ve değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmiştir (Tablo 11).

Analiz sonucuna göre, SİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,388$ ). SİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında sırası ile; duygusal bağlılık ( $r=0,221$ ) ile düşük düzeyde bir ilişki, normatif bağlılık ( $r=0,361$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,326$ ) değişkenleri arasında da pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile SİKY uygulamalarının alt boyutları arasında; eğitim ( $r=0,237$ ) ile düşük düzeyli bir ilişki, seçme ve yerleştirme ile ( $r=0,433$ ) orta düzeyli ilişki tespit edilirken, ücret ile ( $r=0,039$ ) ile herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. SİKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=-0,391$ ). Diğer taraftan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=-0,398$ ).

**Tablo 11: Değişkenler Arası İlişki**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>SİKY (1)</b>	1	,658**	,601**	,813**	<b>,388**</b>	,221**	,361**	,326**	<b>-,391**</b>
Eğitim (2)		1	0,104	,384**	,237**	,156**	,203**	,192**	-,226**
Ücret (3)			1	,284**	0,039	0,043	-0,001	0,032	-0,062
Seçme ve Yerleştirme (4)				1	,433**	,224**	,439**	,383**	-,417**
<b>Örgütsel Bağlılık (5)</b>					1	,762**	,691**	,737**	<b>-,398**</b>
Duygusal Bağlılık (6)						1	,217**	,374**	-,175**
Normatif Bağlılık (7)							1	,391**	-,521**
Devam Bağlılığı (8)								1	-,263**
<b>İşten Ayrılma Niyeti (9)</b>									1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Korelasyon analizi ile SİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra, çalışmanın bu bölümünde geliştirilen regresyon modelleri aracılığıyla SİKY uygulamaların örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konulmuştur.

Bu amaçla öncelikle ilk dört modelde regresyon analizi kullanılarak SİKY uygulamaları örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı) etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 12’te görüldüğü gibi SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılığa (F=53,439; p=0,000), duygusal bağlılığa (F=15,529; p=0,000), normatif bağlılığa (F=45,336; p=0,000) ve devam bağlılığı (F=35,996; p=0,000) etkisini ortaya koyan modeller anlamlıdır.

Yine SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=0,388$ ; p=0,000) SİKY uygulamaları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,388 olup açıklanan varyans toplam varyansın %15,5’dir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi sınırlı seviyelerdedir. SİKY uygulamalarının duygusal bağlılık alt boyutuna etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $\beta=0,221$ ; p=0,000). Modelin ilişki katsayısı 0,221 olup açıklanan varyans

toplam varyansın %4,9'udur. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir. SİKYY uygulamalarının normatif bağlılık alt boyutuna etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $\beta=0,361$ ;  $p=0,000$ ). Modelin ilişki katsayısı 0,361 olup açıklanan varyans toplam varyansın %13,1'idir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi sınırlı seviyelerdedir. SİKYY uygulamalarının devam bağlılık alt boyutuna etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $\beta=0,326$ ;  $p=0,000$ ). Modelin ilişki katsayısı 0,326 olup açıklanan varyans toplam varyansın %10,6'idir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi sınırlı seviyelerdedir.

**Tablo 12: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	1,747	0,268		6,513	0,000				
Örgütsel Bağlılık	0,627	0,086	0,388	7,3140	0,000	0,388	0,150	53,439	0,000
(Sabit)	2,854	0,216		13,219	0,000				
Duygusal Bağlılık	0,287	0,073	0,221	3,941	0,000	0,221	0,049	15,529	0,000
(Sabit)	2,405	0,194		12,387	0,000				
Normatif Bağlılık	0,356	0,053	0,361	6,733	0,000	0,361	0,131	45,336	0,000
(Sabit)	2,574	0,190		13,580	0,000				
Devam Bağlılığı	0,360	0,060	0,326	6,000	0,000	0,326	0,106	35,996	0,000

**Bağımsız Değişken:** Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları

Tablo 13'te aşamalı olarak geliştirilen çoklu regresyon modellerinden stepwise regresyon analizi yönteminden yararlanılarak SİKYY uygulamalarının alt boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modele göre ilk aşamada seçme ve yerleştirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ( $F=69,729$ ;  $p=0,000$ ) görülmüş olup; eğitim ( $p=0,144$ ) ve ücret ( $p=0,089$ ) boyutlarının anlamlı bir etkisi olmadığı için model bu aşamadan sonra gelişmemiştir. Seçme ve yerleştirmenin örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyli olsa da anlamlı ( $t=8,350$ ;  $p=0,000$ ) ve pozitif yönlü ( $\beta=0,433$ ) bir etkisi vardır. Ayrıca toplam varyansın %18,8'i açıklamaktadır.

**Tablo 13: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,152	0,116		18,524	0,000				
Seçme ve Yerleştirme	0,244	0,029	0,433	8,350	0,000	0,433	0,188	69,729	0,000

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bağlılık

## 5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Yapılan korelasyon analizi ile SİK Y uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra geliştirilen regresyon modelleri ile SİK Y uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bu amaçla geliştirilen modellerde regresyon analizi kullanılarak SİK Y uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 14’te görüldüğü gibi SİK Y uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi ( $F=54,342$ ;  $p=0,000$ ), SİK Y’nin alt boyutları olan eğitim ( $F=16,322$ ;  $p=0,000$ ) ve seçme ve yerleştirmenin ( $F=63,556$ ;  $p=0,000$ ) işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koyan modeller anlamlıdır. SİK Y’nin alt boyutu olan ücretin ( $F=1,170$ ;  $p=0,280$ ) işten ayrılma niyetini ortaya koyan model ise anlamsızdır.

SİK Y uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,391$ ;  $p=0,000$ ) SİK Y uygulamaları işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,391 olup açıklanan varyans toplam varyansın %15,2’dir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi sınırlı seviyelerdedir. SİK Y uygulamalarının eğitim alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,226$ ;  $p=0,000$ ) eğitim alt boyutu işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,226 olup açıklanan varyans toplam varyansın %5,1’dir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir. SİK Y uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,417$ ;  $p=0,000$ ) seçme ve yerleştirme alt boyutu işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,417 olup açıklanan varyans toplam varyansın %17,1’dir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir.

**Tablo 14: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	3,756	0,263		14,261	0,000				
SİK Y	-0,520	0,070	-0,391	-7,372	0,000	0,391	0,152	54,342	0,000
(Sabit)	2,674	0,212		12,637	0,000				
Eğitim	-0,197	0,049	-0,226	-4,040	0,000	0,226	0,051	16,322	0,000
(Sabit)	1,955	0,118		16,584	0,000				
Ücret	-0,485	0,044	-0,062	-1,082	0,280	0,062	0,004	1,170	0,280

(Sabit)	3,820	0,252		15,167	0,000				
Seçme ve Yerleştirme	-0,504	0,063	-0,417	-7,972	0,000	0,417	0,171	63,556	0,000

**Bağımlı Değişken:** İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 15’da aşamalı olarak geliştirilen çoklu regresyon modellerinden stepwise regresyon analizi yönteminden yararlanılarak SİKY uygulamalarının alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modele göre ilk aşamada seçme ve yerleştirmenin işten ayrılma niyetine etkisi ( $F=63,556$ ;  $p=0,000$ ) görülmüş olup; eğitim ( $p=0,171$ ) ve ücret ( $p=0,261$ ) boyutlarının anlamlı etkisi olmadığı için model bu aşamadan sonra gelişmemiştir. Seçme ve yerleştirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi düşük düzeyli olsa da anlamlı ( $t=-7,972$ ;  $p=0,000$ ) ve negatif yönlü ( $\beta=-0,417$ ) bir etkisi vardır. Ayrıca toplam varyansın %17,4’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 15: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	3,820	0,252		15,167	0,000				
Seçme ve Yerleştirme	-0,504	0,063	-0,417	-7,972	0,000	0,417	0,174	63,556	0,000

**Bağımlı Değişken:** İşten Ayrılma Niyeti

## 5.6. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Korelasyon analizi neticesinde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra geliştirilen regresyon modelleri ile örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bu amaçla regresyon analizi kullanılarak örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 16’da görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine ( $F=56,756$ ;  $p=0,000$ ), örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $F=9,517$ ;  $p=0,002$ ), normatif bağlılık ( $F=112,383$ ;  $p=0,000$ ) ve devam bağlılığının ( $F=22,478$ ;  $p=0,000$ ) işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koyan modeller anlamlıdır.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,398$ ;  $p=0,000$ ) örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,398 olup açıklanan varyans toplam varyansın %15,8’dir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi sınırlı seviyelerdedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,175$ ;  $p=0,002$ ) duygusal bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,175 olup açıklanan varyans

toplam varyansın %3,1'dir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir. Örgütsel bağlılığın normatif alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,521$ ;  $p=0,000$ ) normatif bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,521 olup açıklanan varyans toplam varyansın %27,1'dir. Buna göre model anlamlıdır ve açıklayıcı etkisi orta seviyelerdedir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup ( $\beta=-0,263$ ;  $p=0,000$ ) devam bağlılığı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,263 olup açıklanan varyans toplam varyansın %6,9'dur. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir.

**Tablo 16: Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	4,496	0,355		12,656	0,000				
Örgütsel Bağlılık	-0,855	0,114	-0,398	-7,534	0,000	0,398	0,158	56,756	0,000
(Sabit)	2,721	0,290		9,382	0,000				
Duygusal Bağlılık	-0,302	0,098	-0,175	-3,085	0,002	0,175	0,031	9,517	0,002
(Sabit)	4,313	0,236		18,241	0,000				
Normatif Bağlılık	-0,684	0,064	-0,521	-10,601	0,000	0,521	0,271	112,383	0,000
(Sabit)	3,040	0,257		11,815	0,000				
Devam Bağlılığı	-0,386	0,081	-0,263	-4,741	0,000	0,263	0,069	22,478	0,000

**Bağımlı Değişken:** İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 17'de aşamalı olarak geliştirilen çoklu regresyon modellerinden stepwise regresyon analizi yönteminden yararlanılarak örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modele göre ilk aşamada örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi ( $F=112,383$ ;  $p=0,000$ ) görülmüş olup; duygusal bağlılık ( $p=0,198$ ) ve devam bağlılık ( $p=0,189$ ) boyutlarının anlamlı bir etkisi olmadığı için model bu aşamadan sonra gelişmemiştir. Normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde düşük düzeyli olsa da anlamlı ( $t=-10,601$ ;  $p=0,000$ ) ve negatif yönlü ( $\beta=-0,521$ ) bir etkisi vardır. Ayrıca toplam varyansın %27,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	4,313	0,236		18,241	0,000				
Normatif Bağlılık	-0,684	0,064	-0,521	-10,601	0,000	0,521	0,271	112,383	0,000

**Bağımlı Değişken:** İşten Ayrılma Niyeti

## 5.7. Hipotez Sonuçları

Yapılan fark analizleri sonuçlarına göre H<sub>1</sub> (SİKYY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir) hipotezine yönelik sonuçlar Tablo 18’da yer almakla birlikte, çalışmamızdan elde ettiğimiz kolerasyon analizi sonuçlarına göre; H<sub>2</sub> (SİKYY ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmiş olup SİKYY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve SİKYY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise; H<sub>3</sub> (SİKYY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi SİKYY uygulamalarının ücret alt boyutu bakımından reddedilmesine karşılık genel olarak kabul edilmiş olup, SİKYY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. H<sub>4</sub> (SİKYY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise negatif yönlü ve anlamlıdır. Aynı şekilde H<sub>5</sub> (Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi de kabul edilmiş olup, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır sonuçları elde edilmiştir.

**Tablo 18: Araştırmanın Hipotez Sonuçları**

H <sub>1</sub> : Stratejik insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.							
	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Çalışma Süresi	Görev	
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kabul	Kabul	Red	Red	Red	Kabul	
Eğitim	Red	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red
Ücret	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul
Seçme ve Yerleştirme	Red	Kabul	Red	Red	Kabul	Kabul	
Örgütsel Bağlılık	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Duygusal Bağlılık	Kabul	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red
Normatif Bağlılık	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Devam Bağlılığı	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
İşten Ayrılma Niyeti	Red	Red	Red	Red	Kabul	Kabul	
H <sub>2</sub> : Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.							
	Örgütsel Bağlılık			İşten Ayrılma Niyeti			
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kabul			Kabul			
H <sub>4</sub> : Stratejik insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları				İşten Ayrılma Niyeti			
				Kabul			
H <sub>3</sub> : Stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Örgütsel Bağlılık						
	Kabul						
H <sub>5</sub> : Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
Örgütsel Bağlılık				İşten Ayrılma Niyeti			
				Kabul			



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık kurumlarında SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada ilk olarak literatür incelemesi yapılmış olup; daha sonra belirlenen il sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesi bünyesinde çalışanlar ile gerçekleştirilen anket sonuçları ve bazı öneriler sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formunun bir bölümünü oluşturan sosyo-demografik özelliklerin, katılımcılara göre dağılımına bakıldığında oransal farkın en fazla olduğu değişken katılımcıların cinsiyeti olmuştur. Buna göre katılımcıların %61,2'sini kadınlar, %38,8'ini erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde ise büyük bir çoğunluğunu önlisans ve lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlarla, sağlık kurumlarının özellikleri de göz önünde bulundurulduğunda, çalışmadan elde edilen demografik verilerin hem örneklem grubuyla hem de genel olarak sağlık kurumlarının personel yapısıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre fark analizleri yapılmıştır. Çalışmada sağlık kurumlarında uygulanan SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç değişken üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SİKY uygulamaları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. SİKY uygulamalarının eğitim ile seçme ve yerleştirme alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre fark görülmemekte olup ücret alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir. Uygun'un (2018: 49) çalışmasında ise cinsiyete göre SİKY uygulamalarının eğitim alt boyutunda farklılık çıkmıştır. Ücret alt boyutundaki farklılık için, erkeklerin ücret ile ilgili değişimlere yönelik farkındalık düzeyi kadınlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. SİKY uygulamalarının ve alt boyutu olan ücretin erkekler için daha önemli olmasını, erkeklerin eve ekmek götürmek için olduğu yönündeki geleneksel algı dolayısıyla kurumda çalışmaya devam etmesi açısından SİKY uygulamalarına ve ücret politikalarına yönelik değişimlerin erkekler için daha önemli olduğu yorumu yapılabilir. Örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ancak duygusal bağlılık alt boyutunda cinsiyet

değişkenine göre anlamlı fark görülmektedir. Erdoğan (2019: 83) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varmıştır. Çıkan sonuca göre erkeklerin duygusal bağlılıkları kadınlardan daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durumu da kadınların aile içindeki rollerinin iş hayatındaki rollerinin önüne geçiyor olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha düşük olduğu düşünülmektedir. Karasu (2009: 121) da cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olmadığı sonucuna varmıştır. İşten ayrılma niyeti ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. Erdoğan (2019: 123), Uygun (2018: 55) ve Karaca'nın (2019: 90) sonuçlarına göre de işgörenlerin cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili herhangi bir fark bulunamamıştır. Bu durumda araştırma yapmış olduğumuz hastanede evli olan işgörenler ile bekar olan işgörenlerin yükledikleri finansal sorumluluklar birbirine yakın olmasından kaynaklı bir fark çıkmamıştır yorumu yapılabilir. Uygun'un (2018: 52) çalışmasına göre de, SİKY uygulamaları algıları ve işten ayrılma niyetini medeni duruma göre fark göstermemektedir. Tuna (2019: 96) örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunda medeni duruma göre fark bularak evli olanların normatif bağlılıklarının bekâr olanlardan daha yüksektir sonucuna varmıştır. Öztürk (2013: 62) ise Tuna'nın (2019: 96) tersine örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında medeni duruma göre fark bulmuştur.

Katılımcıların yaş gruplarına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SİKY uygulamaları ve alt boyutları olan eğitim ile seçme ve yerleştirmede anlamlı bir farklılık bulunmuştur. SİKY uygulamaları ve SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunda farklar 20-24 yaş grubu, 25-29 yaş grubu ve 30-34 yaş grubu ile 40 yaş ve üstü grup arasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak denilebilir ki 20-24 yaş, 25-29 yaş ve 30-34 yaş grubunun SİKY farkındalık düzeyi ve SİKY'nin seçme ve yerleştirme alt boyutunun kişiler için önemi 40 yaş ve üstü gruptan daha yüksektir. Bu durumda çalışma hayatının ilk dönemlerinde kişiler için SİKY uygulamaları ve seçme ve yerleştirme politikaları daha önemlidir denilebilir. İşgörenlerin kariyer hedefleri çalışma yaşamının son dönemlerinde çok önemsenmediği çıkarımı yapılabilir. SİKY'nin eğitim alt boyutundaki farklar ise 20-24 yaş grubu, 25-29 yaş grubu ve 40 yaş üstü yaş grubu ile

30-34 yaş grubu arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre ise 30-34 yaş grubuna göre SİKY'nin eğitim algısı 20-24 yaş, 25-29 yaş ve 40 yaş ve üstü yaş gruplarından daha yüksektir. Eğitim algısı çalışma yaşamının ilk dönemlerinde önemi fark edilmese de belli bir yaşa ulaşıldığında eğitimin öneminin kavrandığı çıkarımı yapılabilir. Katılımcıların örgütsel bağlılığa yönelik ifadeleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık alt boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 25-29 yaş grubu, 30-34 yaş grubu ve 35-39 yaş grupları ile 20-24 yaş grupları arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre fark çıkan üç grup için yaş arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Öztürk de (2013: 61) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık alt boyutunda farklılık bulmuş ve yaş arttıkça duygusal bağlılık artmıştır sonucuna varmıştır. İşten ayrılma niyeti ise yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir aynı şekilde Erdoğan da (2019: 124) yapmış olduğu çalışmada işten ayrılma niyetine yaşın anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varmıştır. Bu durumda içinde bulunduğumuz dönem itibariyle iş bulmanın zorluğu nedeniyle çalışma yaşamının ilk döneminde işten ayrılmaların çok istenmediği, ilerleyen yaşa bağlı olarak da çıkan ailevi sorumluluklar kişileri işten ayrılma niyetinden uzaklaştırdığı yorumu yapılabilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. Uygun (2018: 56) SİKY uygulamalarının eğitim düzeyine göre farklılaştığı sonucuna varırken, çalışmamıza benzer olarak işten ayrılma niyetinin eğitim durumlarına göre fark olmadığı sonucuna varmıştır. Farklı eğitim düzeyine sahip çalışanların SİKY uygulamalarını algılayış biçimlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir. Öztürk (2013: 64) yapmış olduğu çalışmada çalışmamızda çıkan sonucun tersi olarak örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna varmıştır. Tuna ise (2019: 97) bulduğumuz sonuçla benzer şekilde örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre farklılaşmadığı sonucuna varmıştır.

Katılımcıların görevlerine göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SİKY uygulamaları ve alt boyutları olan ücret ile seçme ve yerleştirmede anlamlı bir farklılık bulunmuştur. SİKY uygulamalarında fark hasta danışmanı, hemşire ve idari personel ile diğer sağlık personeli arasından kaynaklanmaktadır. Bu farklılara bakıldığında hasta danışmaları, hemşireler ve idari personellerin SİKY uygulamaları farkındalık düzeyi diğer sağlık personellerinden yüksektir. Aynı zamanda hekim ve idari personeller arasında da fark bulunmakta olup, idari personellerin SİKY farkındalık düzeyi hekimlere

göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Hekimlerin görevleri itibariyle uygulanan SİKY uygulamalarının kendilerini diğer personellere göre daha az etkilediği için böyle bir sonuç çıktığı söylenebilir. SİKY uygulamalarının ücret alt boyutunda hemşire ve diğer sağlık personeli ile hasta danışmanları arasında; hemşire ve diğer sağlık personelleri ile idari personeller arasında fark bulunmaktadır. Bu durumda ücret alt boyutunda denilebilir ki hasta danışmanlarının ve idari personellerin ücret politikalarındaki farkındalık düzeyi hemşire ve diğer sağlık personellerine göre yüksektir. SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunda hemşire ve idari personeller ile hekimler arasında ve diğer sağlık personelleri ve idari personeller arasında fark çıkmış olup; hemşire ve idari personellerin seçme ve yerleştirme süreci farkındalık düzeyi hekimlerden daha yüksektir. Aynı zamanda idari personellerin seçme ve yerleştirme süreci farkındalık düzeyi diğer sağlık personeline göre de yüksektir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermezken, işten ayrılma niyeti görev değişkenine göre istatistiksel olarak fark bulunmaktadır. Bu farklar hasta danışmanları ve idari personelleri ile hekimler arasında ve hasta danışmanları ile diğer sağlık personeli arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre hekimlerin işten ayrılma niyeti hasta danışmanları ve idari personellerden; diğer sağlık personellerinin işten ayrılma niyeti hasta danışmanlarından yüksektir. Hekimlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olmasını genel olarak daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklandığını söylenebilir.

Katılımcıların çalışma yıllarına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 1-4 çalışma yılı ile 13-16 çalışma yılı arasında; 5-8 çalışma yılı ile 9-12 çalışma yılı, 13-16 çalışma yılı ve 17 çalışma yılı ve üstü gruplar arasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre 5-8 çalışma yılına sahip grubun SİKY uygulamalarının seçme ve yerleştirme ile ilgili farkındalık düzeyi 9-12 çalışma yılı, 13-16 çalışma yılı ve 17 yaş üstü çalışma yılına göre daha yüksektir. Ayrıca 1-4 çalışma yılına sahip grubun seçme ve yerleştirme ile ilgili farkındalık düzeyi 13-16 çalışma yılına sahip gruptan daha fazladır. Çalışma yılının başlarında olan işgörenler için, kendinden sonra başlayan her işgörenin iş yükünün paylaşımı açısından yetkin kişilerin seçilmesinin önemli olduğu ve bu durumda seçme ve yerleştirme uygulamalarının çalışma yılının ilk dönemlerinde işgörenler için daha büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde ve işten ayrılma niyeti çalışma yılı değişkenine istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. Tuna (2019: 100) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda

çalışma yılına göre anlamlı fark bulmuşken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutunda çalışma yılına göre anlamlı fark bulmamıştır. Kılıçaslan (2018: 89-93) SİKY uygulamalarının ve örgütsel bağlılığın çalışma yılına göre farklılaşmadığı sonucuna varırken, Kır Öztürk (2018: 70) ise örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının çalışma yılına göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varmıştır.

SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etki daha önce sağlık kurumları çalışanları için herhangi bir hipotezle test edilmemiştir. Mevcut çalışma kapsamında bu değişkenler arasındaki ilişki ortaya koymak amaçlanmış ve bu kapsamda öncelikle korelasyon analizinden daha sonra ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Analiz sonucuna göre, SİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir bu sonuç Kılıçaslan (2018: 106) ve Kalafat (2016: 61) ile benzerlik göstermektedir. Bu durumda denilebilir ki SİKY uygulamalarının kişiler tarafından algılanma düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıklarını da arttıracaktır. SİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında sırası ile; duygusal bağlılık ile pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki, normatif bağlılık ve devam bağlılığı değişkenleri arasında da pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile SİKY uygulamalarının alt boyutları arasında sırasıyla; eğitim ile düşük düzeyli bir ilişki, seçme ve yerleştirme ile orta düzeyli ilişki tespit edilirken ücret ile ilişki bulunamamıştır.

SİKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ve bu sonuç Erdoğan'ın (2019:140) bulduğu sonuçla paralellik göstermektedir. Bu durumda denilebilir ki SİKY uygulamalarının algılanma düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma görülecektir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Karaca (2019: 106) bulduğumuz sonuca benzer bir şekilde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Bu bize bireylerin örgütsel bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetinin azalmakta olduğunu göstermektedir. Literatürde yapılan birçok çalışmaya göre örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olup SİKY uygulamaları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. SİKY uygulamalarının duygusal bağlılık alt boyutuna etkisi pozitif yönlü ve anlamlı, normatif bağlılık alt boyutuna etkisi pozitif yönlü ve

anamlı ve devam bağlılık alt boyutuna etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Bu durumda sağlık kurumlarında SİKY uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi örgütsel bağlılığı arttıracakını söyleyebiliriz. İşgörenler için kurumda uygulanan seçme ve yerleştirme, ücret ve eğitim politikaları işgörenlerin örgüte bağlılığında etkilidir.

SİKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup SİKY uygulamaları işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. SİKY uygulamalarının eğitim alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı, seçme ve yerleştirme alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır. SİKY'nin alt boyutu olan ücretin işten ayrılma niyetini ortaya koyan model ise anlamsızdır. SİKY uygulamaların etkin bir uygulanması işten ayrılma niyetini azaltacağını söyleyebiliriz. Yani; kurumda uygulanan seçme ve yerleştirme, ücret ve eğitim politikaları işgörenler için önemlidir. İşgörenler kariyer anlamında ilerleyebileceği, eğitimlerle desteklenebileceği, tatmin oldukları ücret politikalarının uygulandığı ve yetkinlik açısından işe uygun kişilerin başlatıldığı kurumlarda işten ayrılmak istemeyeceklerdir.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı, normatif alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı ve devam bağlılık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır. Bu durumda örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağını söyleyebiliriz.

Bu çalışmanın sonuçları sağlık kurumları yöneticilerinin uyguladıkları SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçebilmeleri açısından önemli görülmektedir. Sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının işe devamlılığı önemlidir. Personel devir oranlarının yüksek olduğu sağlık kurumlarında süreçler yavaş ilerler ve istenilen verim elde edilemez. Bu durum sağlık kurumları yöneticileri tarafından istenmeyen bir durumdur. Bu nedenle kurumda çalışan işgörenlerin süreçlerin kusursuz işlenmesi açısından önemi büyüktür. Yetkinlik açısından yeterli düzeyde bilgiye sahip çalışanlar işletmelerin sürdürülebilirliği için önemlidir bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ve işten ayrılma davranışının azaltılmasında nasıl önlemler alınması

ve uygulanan SİKY uygulamalarının hangilerinin daha önemli olduğu ve nelere dikkat etmesi konusunda kurumlara yol gösterici olması beklenmektedir.

SİKY uygulamaları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin ele alındığı ve bu üç değişkenin birbirini etkilediğini göstermek amacıyla literatürde önemli bir yer edineceği düşünülen mevcut araştırmada, yalnızca bir hastaneden elde edilen verilerle analiz gerçekleştirilmiştir. Daha önce bu üç değişken ile sağlık kurumlarında yapılmış bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu konu ile ilgili çalışma yapmayı planlayan araştırmacılar, sonuçların genellenebilirliği açısından daha geniş evren ve örneklem gruplarını alarak çalışmalarının gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Bu sayede daha genel bir sonuç ile literatüre katkıda bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Abelson, M.A. (1986). Strategic management of turnover: a model for the health service administrator. *Health Care Management Review*, 11(2), 61–71.
- Akça, R. (2014). *Otel işletmelerinde mobbing, iş stresi ve işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akça, S., & Devebakan, N. (2017). Sağlık kurumunda kalma ya da ayrılma kararlarının belirlenmesinde örgütsel bağlılığın etkisi: İzmir ilinde bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 239-261.
- Akdemir, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi (Prof. Dr. Turan Yazgan'a Armağan Özel Sayısı)*, 49, 427–455.
- Akgeyik, T. (2002). Stratejik insan kaynakları yönetimi. *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 41. Seri, 22-57.
- Akgün, F. (2010). *Stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Allen, N. J., & 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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Atalar, E. (2019). *İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi ve örgütsel destek algısının moderatör rolü (yöneticiler ve çalışanlar açısından)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay, E. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: plastik üretim işletmesinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sivas.
- Avcı, N. & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Bal, Y. (2012). Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına etkisi ve bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(72). 48-76.



- Balaban, Ö., & Palaz, P. (2018). İnsan kaynakları yöneticileri perspektifinden stratejik insan kaynakları yönetimi, *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(14), 77-96.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayer, E., & Ceylan, Z. (2017). Kamu hastaneleri birliği genel sekreterliği çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(29), 605-618.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A.C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Allen-Meyer modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15
- Bektaş, Ö. (2019). *Özel Güvenlik Görevlilerinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Can, R., Erdem, B., Kassap, V. ve Demirel, B. (2017). Türkiye İşgücü Piyasasındaki Yapısal Dönüşüm. Kalkınma Bakanlığı.
- Chen, C.J., & Huang, J.W., (2008). Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, in print.
- Çarıkcı, İ.H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, D.A. & Telman, N. (2013). *Endüstri / örgüt psikolojisi alanında kullanılan ölçekler kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., & Verhulst, S.L. (Çetin, C. ve Aslan, M. L. Çeviri Ed.). (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Egan, T.M., Yang, B., & Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.

- Ekinci, M. (2019). *Kurumsal imajın örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akşehir sanayi bölgesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, F. B. (2019). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., & Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Erez, B. (2018). *Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ersoy, S., & Bayraktaroğlu, S. (Özler, D.E. (Eds.). (2010). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, *Örgütsel Bağlılık*, (s.1-18). İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4,(1), 161-180
- Geylan, R., Tonus, H.Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligray, S., Baraz, A.B. ve Özler, D.E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütlenmesi. Geylan, R. ve Tonus, H. Z. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:1857
- Gidici, E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Bitirme Tezi). Doğu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, İ. (2018). *Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-35.

- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hamitoğlu, E. (2019). *Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hassan, S., & 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.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: The role of opportunities for generativity and development. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 243-253.
- İçirgen, H. (2016). *İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İleri, H., Karaman, A., & Engiz, G. (2009). Çalışanlarda kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(1,2), 78-96.
- Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırmalı analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(3), 57-82.
- Kalafat, B. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2014). SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara; Asil Yayın.can
- Kalemci Tüzün, İ. (2013). İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(1), 171-185.
- Karaca, E.G. (2019). *Hastane eczacılarında psikolojik yıldırmaya (mobbing'e) maruziyetin, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: İzmir ili kamu ve üniversite hastaneleri örneği*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasu, Y. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaya, H., & Abdioğlu H. (2010). Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 127-165.
- Kılıçaslan, Ö. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kır Öztürk, Y. (2018). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Cerrahpaşa örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press Inc., New York.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W., (1978). The Measurement of Organizational Commitment- Progress Report. *Organizational Effectiveness Research*. Oregon: Graduate School of Management, University of Oregon.
- Noe, R.A. (2009). *İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (Çetin, C. Çeviri Ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335–359.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: evidence from the U.K., *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- Öge, H.T. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyonu odaklı stratejik insan kaynakları yönetimi. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) Dergisi*, 1(1), 8-18.
- Öztürk Başol, R. (2017). *Avm İnsan Kaynaklarının İş Stresinin İş Doyumu, Yaşam Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri: Kırklareli örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressorhindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2): 151-176.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rosin, H., & Korabik, K. (1995). Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2): 613-628.
- Sanderson, P. A. (2003). The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in A Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps. Regent University. *School of Leadership Studies*. 46-92.
- Saruhan, Ş.C., & Yıldız, M.L. (2014). *İnsan kaynakları yönetim teori ve uygulama*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Schuler Randall, S. (1992). Strategic human resource mangement: Linking the people with the strategic need of the business, *Organisational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Serçeoğlu, N., Işık, Z., & Çetinkaya, M.Y. (2016). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 470-490.

- Sökmen, A., & Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Suliman, A. M. T. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship; *Journal of Management Development*, 21(3).
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tanrıöver, U. (2005). *The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tokgöz, N., Ulukan, İ.C., Erdoğan, B.Z., Demirci, A.E., Baraz, A.B., Tilyay, M.A., Taşçı, D. ve Besler, S. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Taşçı, D. Ve Ulukan, İ. C. (Eds.). *Stratejik Yönetim I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:1531
- Tokol, A. (2000). Yeni teknolojiler ve değişen endüstri ilişkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2(1), <http://www.isguc.org>
- Töremen, F., & S, Demir. (2016). Sahip Oldukları Psikolojik Sermayenin Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(34), 166-179.
- Tuna, G. (2019). *Kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarına etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, S. N. (2008). *Resort otellerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirmesinin kariyer yönetimine etkileri ve Antalya ili uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uçar, P., & Bayrak Kök, S. (2018). Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *ASIA Minor Studies*, 6(AGP Sempozyum Özel Sayısı), 234-245.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uygun, Y. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans yönetimi bağlamında çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ünsal Akbıyık, B.S. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte bağlılığa katkısında çalışma şekillerinin rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Wahn, J. (1993). Organizational Dependence and the Likelihood of 232 Complying with Organizational Pressures to Behave Unethically, *Journal of Business Ethics*, 12(3), 245-251.
- Wasti, S. A. (2000), Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs Nevşehir.
- Wright, P.M.,s & McMahan, G.C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal Of Management*, 18(2), 295-320
- Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yavan, Ö. (2017). Örgüt psikolojisinde işten ayrılma eğiliminin kavramsal değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 57-72.
- Yıldız, E. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim Ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri Ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 215-236
- Yurtsever, Ş. (2015). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Kamu ve Özel Sektör Uygulamalarının Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

### EK 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

## SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ



Sayın anket katılımcısı;  
Bu çalışma ile "Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri" incelenecektir. İlk bölümde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına yönelik ifadeler, üçüncü bölümde ise İşten Ayrılma Niyetine Yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu çalışmaya katılmakta serbestsiniz. Sizden edinilen bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketin doldurulmasında göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.  
Saygılarımla. **Suzan KALUÇ**

### I. BÖLÜM

**Cinsiyetiniz:** 1. Erkek ( ) 2. Kadın ( )

**Yaşınız:**.....

**Medeni Durumuz:** 1. Evli ( ) 2. Bekâr ( )

**Meslekte Çalışma Yılı:**.....

**Çalıştığınız Hastane:**.....

**Çalıştığınız Birim:**.....

**Statünüz:** 1. İdari Personel ( ) 2. Sağlık Personeli ( )

**Eğitim Durumunuz:** 1. Lise ( ) 2. Önlisans ( ) 3. Lisans ( ) 4.

Yüksek Lisans ( ) 5. Doktora ( )

### II. BÖLÜM

*Değerli katılımcı, bu bölümde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) işareti ile yanıtlayınız.*

S.No	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur.					



2	Kurumumuzda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.					
3	Kurumumuzda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur.					
4	Kurumumuzda problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitimler mevcuttur.					
5	Kurumumuzda çalışanlara kardan pay verilir.					
6	Kurumumuzda prim sistemi mevcuttur					
7	Kurumumuzda performans ile ödül arasında ilişki kurulur.					
8	Kurumumuzda kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.					
9	Kurumumuzda kullanılan performans değerlendirme sistemi sonuç odaklıdır.					
10	Kurumumuzda kullanılan performans değerlendirme sistemi davranış odaklıdır.					
11	Kurumumuzda işe almada, seçicilik dikkate alınır.					
12	Kurumumuzda uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır					
13	Kurumumuzda personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.					
14	Kurumumuzda çalışanlar kararlara tabidirler.					
15	Kurumumuzda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.					
16	Kurumumuz çalışanların görüşlerine değer verir					

### III. BÖLÜM

*Değerli katılımcı, bu bölümde Örgütsel Bağlılığa yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) işareti ile yanıtlayınız.*

S.No	Örgütsel Bağlılığa Yönelik İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder					
2	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi görüyorum					
3	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
5	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					

6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor					
7	Bu kurumda çalışmaya devam etmem kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda bir zorunluluktur.					
8	Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olurdu					
10	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, kurumumdan şu anda ayrılmazdım.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

#### IV. BÖLÜM

*Değerli katılımcı, bu bölümde İşten Ayrılma Niyetine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) işareti ile yanıtlayınız.*

S.No	İşten Ayrılma Niyeti	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer imkânım olsaydı işten ayrılırdım.					
2	Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
4	İşten ayrılmayı düşünüyorum.					

## EK 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/10/2019-E.12482



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/  
Konu :16/11 Suzan KALUÇ

Sayın Suzan KALUÇ

İlgi : Suzan KALUÇ 27/09/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 02.10.2019 tarihli ve 16 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof. Dr. Arif BİLGİN**  
Etik Kurulu Başkanı

11. Suzan KALUÇ'un "Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı. Yapılan görüşmeler sonunda Suzan KALUÇ'un "Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri" başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Doğrulamak için : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE8RB59CJ>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31  
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : SUZAN KALUÇ

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Sağlık Yönetimi	2020
Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi/ İİBF /Sağlık Yönetimi	2016
Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi/ İİBF /Maliye	2016
Lise	Şevket Sabancı Lisesi	2011

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2017-Halen	Medipol Sağlık Grubu	İnsan Kaynakları Sorumlusu

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

1. Kaluç, S., & Kılıç Kırılmaz, S., & Kırılmaz, H., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, BMIJ, (2020), 8(5): 4069-4098 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1649>

2. Kaluç, S., Kılıç Kırılmaz, S., & 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>