

**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının
Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki
Etkilerinin Araştırılması:
Afyonkarahisar'da Bir Araştırma**

*Investigation of the Effects on Organizational Trust and
Job Satisfaction of Human Resources Management
Practices: A Investigation in Afyonkarahisar*

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ

Uşak Üniversitesi Uşak Meslek
Yüksekokulu

Doç. Dr. Atila KARAHAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık
Yüksekokulu

Temmuz/July 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 3, Page: 95-118
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2011.185.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=464&vol=13&num=3&year=2011>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=464&vol=13&num=3&year=2011>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

© 2000- 2011

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Temmuz/July 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2011.185.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veysel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayımlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.

None of the contents published can't be used without being cited.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma

Investigation of the Effects on Organizational Trust and Job Satisfaction of Human Resources Management Practices: A Investigation in Afyonkarahisar

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ

Uşak Üniversitesi Uşak Meslek
Yüksekokulu

Doç. Dr. Atila KARAHAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık
Yüksekokulu

Özet:

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi, örgütsel güven ve iş tatmini ile ilgili tanımlar ve kuramsal çalışmalar incelendikten sonra insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ifade eden eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlaması, iletişim, iş tanımlaması, ödünlendirme ve seçim faaliyetleri ile örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiler yapılan bir araştırma ile değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme, iletişim, iş tanımlaması ve seçim faaliyetlerinin örgütsel güveni pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarından seçim faaliyetinin iş tatmini üzerinde etkisi olan tek bağımsız değişken olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: kaynakları yönetimi, örgütsel güven, iş tatmini, anket.

Abstract:

In this study, human resources management, organizational trust and job satisfaction and related definitions and theoretical studies examining the human resource management practices that describes the training, performance appraisal, career planning, communication, job description, concessions and selection activities and organizational trust and job satisfaction among relations are evaluated by a survey. Research results, human resource management practices on performance reviews, communication, job description and selection of activities shows that positively impact organizational trust. Moreover, human resource management practices of selection activities have an impact on job satisfaction were the only independent variable.

Keywords: Human resources management, organizational trust, job satisfaction, survey

Giriş

Değişimin hızının arttığı, rekabetin ise giderek şiddetlendiği pazarlarda örgütlerin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKY) aracılığıyla örgütsel güveni ve iş tatminini arttırması oldukça önemli hale gelmiştir. Bu noktadan hareketle, son dönemlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven, verimlilik, firma performansı ve diğer bazı faktörlere etkisini araştıran çalışmaların sayısında bir artış olduğu gözlenmektedir. Ulrich (1998), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüt içindeki gelişimine, işlerinde ilerlemesine ve prosedürel adalet ve güçlendirme süreçlerine katkıda bulunarak iletişimin daha da iyileştirilmesine odaklandığını söylemektedir. Aynı yazar, insan kaynakları yönetiminin böyle bir odağa yönelmesinin örgütte güven ikliminin yaratılmasına ve psikolojik sözleşmelerin yeniden güçlenmesine katkıda bulunabileceğini ileri sürmüştür (Ulrich, 1998:112). Whitener ve arkadaşları (1998) insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların örgüte güvenlerini sağlayacak stratejileri bir araya getirebileceklerini söylemiştir (Whitener ve diğ., 1998:513).

Literatürde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla birlikte örgütsel güvenin nasıl oluştuğuna dair bazı çalışmaların yapıldığı anlaşılmaktadır. Morrison (1996) insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya dönük kapsamlı bir araştırma yapmıştır (Morrison, 1996:493). Zeffane ve Connell (2003) etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının prosedürel adaleti, açık bir iletişimi, güçlendirmeyi ve en önemlisi de çalışanların yöneticilere olan güvenini arttıracığını ileri sürmüştür. Guest ve Conway (2000) yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güvenin algılanmasına olumlu katkıda bulunduğunu açıklamışlardır. Huselid (1995) çalışanlarına yüksek düzeyde güveni olan yöneticilerin yüksek performanslı insan kaynakları sistemlerini daha başarılı olarak şekillendirece-

ğini ileri sürmüştür (Huselid, 1995:635-672). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin ortaya konulması yönünde de birtakım çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Black ve Lynch (2004), Booth ve Frank (1999), Cappelli ve Neumark (1999)'ın araştırmaları bu kapsamda öncü çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Diğer taraftan, İKY uygulamalarının giderek önem kazanmasına paralel olarak örgütsel güven ve iş tatmini değişkenlerinin sözü edilen uygulamalarla ilişkilendirilmesi işletmeler için kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücünün bilgi profesyonelleri olarak nitelendirildiği içinde yaşadığımız dönemde örgüt yönetimlerinin, iş tatmini ve örgütsel güven arasında ilişkiler kurmaya odaklanarak örgüt performansını arttırmaları olası görünmektedir. Bu nedenle, İKY uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen bu çalışmada önemli sonuçlar elde edilmektedir.

İKY Uygulamaları ve Örgütsel Güven

İKY'nın örgütsel performans, çalışan davranışı, örgüt iklimi ve örgütsel güven gibi değişkenler ile ilişkilerini araştıran bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bowen (2000), örgüt ikliminin İKY ve performans arasında ara değişken olduğunu belirlemiştir. İKY belli bir yönetim anlayışına ve felsefesine dayanır. Bir kurumun varlığını sürdürmesi, amacını gerçekleştirme insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynağı geliştirirse kurumda geliştirilmiş olur. İKY kişinin değer ve onuruna olan inanç üzerine kurulmuştur. İKY, çalışanların kişisel yeteneklerini en geniş ölçüde kullanmalarına, birey ve grubun bir üyesi olarak işlerinden en yüksek doyumunu elde etmelerine yardımcı olur (Tutum, 1976:3).

İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. (Yüksel, 1998:8). Kaynak

(1998)'a göre İKY, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Kaynak, 1998:2). Baysal (1993) İKY'nin, işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleştirilmesini temel aldığını belirtmiştir (Baysal, 1993:63). İKY, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesidir. "İKY üzerinde tartışılan dört önemli bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar, İKY'nin stratejik, gelişmeye müsait, yeniden yapılanan ve birleştirici olduğudur" İKY, insan kaynakları yöneticilerinin ne yaptıklarını ya da ne yapmaları gerektiğini açıklayan bir alandır. Amaçlara ulaşmak için insan kaynakları bölümü gerekli sayıdaki ve vasıftaki insanı bulur, geliştirir, faydalı hale getirir, değerlendirir ve işletmede tutar (Büyüksulu, 1998:83).

İKY'nin temel hedefleri, verimliliğin artması ve iş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi olarak belirtilebilir. Bu hedeflere ulaşılmasında, her iki hedef bağlamında oluşturulan kriterler kullanılmaktadır. Söz konusu kriterler, işgören performansı, işgören tatmini ve işgören sağlığı gruplarında toplanabilir. Kriterler kendilerini göstergeler aracılığıyla ifade etmektedir. Bu göstergelerden bazıları şunlardır: Devamsızlık, iş kazaları, meslek hastalıkları. Göstergelerdeki yüksek oranlar, maliyetlerin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine yol açabilir (Sadullah ve diğ., 1998:1). İKY, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışanların etkinliğinin artırılması için destek faaliyetlerinin düzene sokulmasını amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:4). Genel anlamda İKY'nin insana odaklanmış çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve genel olarak kurumda bir bütünlük anahtarı oluşturan bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1998:16 Allahverdi,2006).

İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarını yönetmek için kullanılan araç-

lardır. Başka bir tanımla insan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarının örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde yönetilmesine yönelik örgütsel faaliyetlerdir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994:304). Bu faaliyetler yaygın bir şekilde; seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücretleme, ödüllendirme olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri birbirinden bağımsız olarak yerine getirilebileceği gibi, birbiriyle uyumlu ve entegre olmuş bir bütün halinde de yerine getirilebilir. İnsan kaynakları uygulamaları yapısal ve operasyonel etkinlik yaratılmasıyla örgüt performansını doğrudan etkiler (MacDuffy, 1995). İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları şunlardır:

Eğitim ve Geliştirme: eğitim; bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. Eğitim, bireye bilgi deneyim, beceri kazandırma sürecidir (Önder, 1992:20). Eğitimdeki ekonomik amaç, kurumda mal ve hizmet şeklinde belirtilen üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye çıkarmak, üretimi optimal noktaya çıkarmak şeklindedir (Sabuncuoğlu, 2000:114). Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, iş görenleri kuruma bağlayan kurumla bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizisini de yüklemektedir. Yetiştirme ve geliştirme planları, aynı zamanda kurumun geleceğinin planlanması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1996:15).

Performans Değerleme: Performans değerlendirme, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme bir başka deyişle bireyin iş performansının periyodik ve sistematik olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Mondy, 1987: 366). Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp değerlendirme sonuçlarının uygulanmaya alın-

ması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Performans değerlendirme sürecinde işgören ve işletme çıkarlarının eş düzeyde ve uyumlu olarak gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur (Dağdeviren, 2007:269).

Kariyer Planlaması: Kariyer planlaması, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer Planlaması, personelin tutum yetenek ve amaçları çerçevesinde işleri tasarlamak için örgütler tarafından gösterilen sistematik bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997:187). Kariyer planlaması hem personeli, hem örgütü ilgilendirmektedir. Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı, personelin kendi kariyer gereksinmelerini değerlendirme-sinde yardımcı olmaya dönük, örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmaya ve geliştirmeye odaklı ve personelin ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemede etkili özellikler taşımalıdır (Eryiğit, 2000:16-18).

İletişim: İletişim, insan kaynakları konularının örgütün her tarafına iletilmesi, örgüt içerisinde yoğun iletişimin oluşması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanmasını amaçlayan insan ilişkileri perspektifine odaklanmayı kapsamaktadır (Godard ve Delaney, 2000:482-502). Özellikle insan kaynağı yönetimiyle ilgili politika, karar ve uygulamalarda, yönetim çalışanlarından yeterince ve açık geri bildirim alamazsa, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bir seviyede tutmaya çalışan İKY ile ilgili kararlarının alınması zorlaşacağından ve de karşılıklı beklentiler karşılanamayacağından İKY'nde etkinliği sağlamak da zorlaşacaktır (Landy, 1989:83 Çağlar,2008).

İş Tanımlaması: İş tanımları, işin örgüt içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde işlerin yapılandırma amacını saptar-

ken, gerekli olan yetenek ve sorumlulukları ortaya koyar, yapılan işin diğer işlerle ilişkisini belirler ve iş şartlarını çalışanlar açısından belirgin duruma getirir. İş tanımlamasına ilişkin genel amaç, yapılan işin kimliğinin açıklığa kavuşturulmasıdır. Diğer taraftan insan kaynakları yöneticileri, işin kimliği yanında, işlerin ayrıntılı özelliklerini, başka işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrılan yönlerinin belirlenmesini de sağlayarak işgörenlerin görevlerinin farkında olmalarını sağlarlar (Şibil, 1987:6).

Ödünlendirme: İşgörelere verdikleri hizmet karşılığında yapılan ücret ve/veya diğer ödeme ve haklar ödün (compensation) olarak ifade edilmektedir. Nitelikli işgöreleri işletmeye çekme, bunları işyerinde tutabilme, motivasyonu artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticileri ödünlendirme planını hazırlarken, karmaşık olmayan bir plana odaklanmalı, başarılı ve performansı yüksek işgörelere hak ettikleri ücreti sağlamasına özen göstermelidir (Randall ve diğ., 1984:249).

Aday toplama ve seçim: İnsan kaynakları temin ile seçim fonksiyonunun amacı, örgütün amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve örgüte kazandırmaktır. İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları iç ya da dış kaynaklara müracaat edilerek karşılanmakta ve süreç tamamlanmaktadır (Öge, 2009:114).

En iyi ve en başarılı olmak isteyen kurumların tümü insan kaynakları ve bunların uygulamaları ile ilişkilidir. İnsanların bir arada çalışma ilişkilerini saptamak ve bunu kurumun hedeflerine varmada en önemli özellik olarak kabul eden kurumlar için daha önemli hale gelmiştir (Küçük, 2005:251). Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, reka-

bet avantajını yakalayabilmesi, işgörenleri örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir (Halis ve diğ., 2007:188).

Güven insanlar arası ilişkilerde etkileşimi sağlamak için olduğu kadar psikolojik sağlık ve gelişim için de gereklidir. Ayrıca güven, işçi-işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal değişimler açısından da oldukça önemlidir (Young ve Daniel, 2003:139). Güven; bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel ve kurumsal düzeyde oluşmaktadır. Güvenin, fedakârlık beklentisi veya tutarlı davranışla ilişkili olduğu söylenebilir (Reed, 2003:13 Asanakutlu,2006). Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Perry ve Mankin, 2007:167 Demirel,2008). Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu dilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006:355 Demirel,2008).

Örgütsel anlamda kültür, güvene dayalı ilişkilerin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Yüksek ölçüde güven temelinde göre oluşmuş bir örgütte iş verimliliği ve çalışan performansları olumlu yönde etkilenmektedir. Düşük dereceli güven ortamında ise, yüksek ölçüde stres oluşmakta, verimlilik düşmekte, yenilikler engellenmekte ve karar alma süreci baltalanmaktadır. Ayrıca güvensizlik, çalışanların moralini düşürmekte,

işe devamı azaltmakta, işten ayrılmaları arttırmakta ve ortaya çıkamamış örgütsel potansiyelin değerlendirilemeyişi gibi ölçülemez maliyetlere yol açmaktadır (Asanakutlu, 2006:20).

Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır (Nyhan, 2000:93 Demirel,2008). Örgütsel güven öncülleri olarak nitelendirilen bu faktörler aşağıda açıklanmıştır (Halis ve diğ., 2007:194-195):

Örgütsel Karar Alma Süreçlerine Katılım: İletişim, örgütteki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür. Katılım zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde motivasyonu, gelişmiş bir bağlılık duygusunu ve gönüllülüğü gerektirir. Katılım, hiyerarşik ilişkilerin katılığıyla ve emir komuta zinciri içinde emirle gerçekleşemez (Halis ve diğ., 2007:194).

Olumlu Geribildirim: işgörenlerin başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmelerini, neyi doğru neyi yanlış yaptıklarını öğrenmelerini sağlayacak bilginin verilmesidir. İşgören, neyi neden yapacağını bilirse güven kazanır ve karar alabilir hale gelir. Çalışanlara geribildirim verilmesi örgüt içi iletişimin etkinleşmesi açısından da önemlidir. Geribildirim ile yönetim ve çalışanlar arasında etkileşim sağlanarak iletişim çift yönlü olma özelliği kazanmaktadır (Dedehayır, 2002:2 Halis vd,2007). Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker (1986) a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörü-

lebilirliğini arttıran bilgiye dayanmaktadır (Zucker, 1986:83-111).

Yetkilendirme: Yetkilendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir. Yetkilendirmede işi fiilen yapan bireyin o görevle ilgili tüm kararları görebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır (Çınar, 1999:1-2). Yetkilendirme işgörenin işiyle ilgili yetilerine güvenildiği, kalifiye olduğuna inanıldığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu anlayan işgören de örgüte karşı güven duyacak, kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır (Nyhan, 2000:98 Halis vd,2007).

İş Tatmini ve Bazı Faktörlerle İlişkilendirilmesi

Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Başka bir tanıma göre iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155 Akıncı,2002). Kornhauser ve arkadaşları iş tatminini ya da tatminsizliğini, işe ait değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamışlardır (Minibaş, 1990:3 Eroğlu,2009). Locke, iş tatminini bir kişinin, işi veya iş tecrübelerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan memnuniyet verici ve olumlu duygusal durumu olarak tanımlamaktadır. İş tatminin teorik tanımı, gelecekle ilgili beklenti veya değerlendirmeleri içerir. İş tatmini, iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan etkin bir his olarak nitelendirilebilir. İş tatmininin işle ilgili ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu olduğu kabul edilir (Locke, 1976:1308 Eroğlu,2009).

İş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram çeri-

sinde çalışanın his ve duyguları ile izlenimleri bulunmaktadır (Erdil ve diğ., 2004:18). Bir diğer çalışmada Chacko (1983), bireylerin iş tatmininin aynı zamanda, yaşama ilişkin tatmin seviyeleri için de önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Motowidlo (1984), iş tatminini yaşayan bireylerin çalışma ortamındaki diğer bireylere karşı daha duyarlı olduklarını ortaya koymuştur. Yammarino ve Dubinsky (1987) yaptıkları araştırmayla, çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığını; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığını tespit etmişlerdir. (Bayram vd,2007)

Aksu ve arkadaşları (2002), işletmelerde çalışanların iş tatmininin yüksek olması halinde verimliliğin arttığını, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların azaldığını, işe bağlılığın arttığını bununda örgüt tarafından arzulanan sonuçlara ulaşmaya kolaylaştırdığını vurgulamıştır (Aksu ve diğ., 2002:2 Gedik vd,2008). Devis (1981) iş doyumsuzluğunun yani tatminsizliğin gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olduğunu tespit etmiştir. Spencer ve Steers, düşük performans gösteren hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe devamsızlıkla iş tatmini arasında oldukça güçlü olumsuz bir ilişki bulmuşlardır (Spencer ve Steers, 1981:511 Gedik vd, 2008). Lum ve Meslektaşları (1998) ise, iş tatmininin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu düşünürlerin tespitlerine dayanarak, çalışan sağlığı açısından iş tatmininin önemli bir unsur olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Bayram v.d., 2007:1-10 Eroğlu,2009).

Erdoğan'a göre, iş tatmini "kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" (Karaman ve Altundağ, 2007; 110). Eren'e göre ise, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların beraberce ça-

lısmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur". İş tatmini örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış altkütmesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır (Eren, 1998; 145). İş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Locke, iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticileri ile ilişkileridir (Locke, 1976: 1308 Kitapçı ve Sezen, 2002). Özet olarak, iş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Aksel, 2003:94 Eroğlu, 2009):

- (1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal cevaptır.
- (2) İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
- (3) İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b. gibi.

Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornel Modeline göre, iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumundaki alternatiflerle bağıntılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornel çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standartlar, bireyin deneyimi, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir (Toker, 2007; 96).

Spector (1997), iş tatmininin önemini üç farklı neden öne sürerek açıklamıştır. İlki, örgütlerin insancıl değerlerle yönetilebileceğidir. Bu değerlere dayanarak, çalışanlara

saygın bir şekilde davranılmaya çalışılacaktır. Bu şekilde davranılan çalışanlarda, yüksek iş tatmini sayesinde zihinsel zindelik ve duygusal tatmin sağlanacaktır. İkinci olarak, çalışanların tatmin ve tatminsizlik dereceleri örgütsel faaliyetleri etkileyebilir. Üçüncü olarak, iş tatmini, örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi durumundadır. Bölümler arasındaki iş tatmini değerlerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanlar belirlenebilir (Spector, 1997:2 Eroğlu, 2009). İş tatmini yüksek olan kişi, iş tatminsizliği yüksek olanlara göre, genellikle daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Tatminkâr çalışanı olumlu davranışlarını hem, işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile içerisinde sürdürür. İş tatmini, kişinin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler, aldıklarından daha fazla ise kişide tatminsizlik oluşacaktır. Tatminsiz çalışan ise, hem işyerinde hem de sosyal yaşamında genellikle sorunlar yaşar ve ailesine sorunlarını yansıtır ve böylece onları da mutsuz eder (Eker, 2006:60).

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın amacı, İKY uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırma, konu ve uygulama açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konusu, İKY'de eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlaması, iletişim, iş tanımlaması, ödüllendirme ve seçim uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkisinin açıklanmasıyla sınırlıdır. İKY uygulamalarının bazı değişkenler üzerine etkisini araştıran çalışmalarda eleman seçimi, eğitimi, iş analizi ve çalışma grupları gibi başlıklara odaklanıldığı anlaşılmaktadır (Ahmad ve Schroeder, 2003:20). Bu çalışmada İKY uygulamaları daha kapsamlı boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırma, maliyet ve imkânlar açısından Afyonkarahisar'da turizm sektöründe faaliyet gösteren dört büyük işletmede görev yapan işgörenlerle sınırlandırılmıştır. Araştırmanın bir diğer kı-

sıtı ise, bugüne kadar İKY uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkileri konusunda sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir. (Kurtuluş, 1996: 310). Bu çalışmada, kullanılan araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce İKY uygulamaları ile örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler yedi kategoride ele alınmıştır. Bu yedi bölümlendirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlaması, iletişim, iş tanımlaması, ödünlendirme ve seçimdir. Çalışmada kullanılan bağımlı değişkenler ise örgütsel güven ve iş tatminidir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1: İKY uygulamalarının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 1a: İKY uygulamalarından eğitimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 1b: İKY uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 1c: İKY uygulamalarından kariyer planlamasının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 1d: İKY uygulamalarından İletişimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

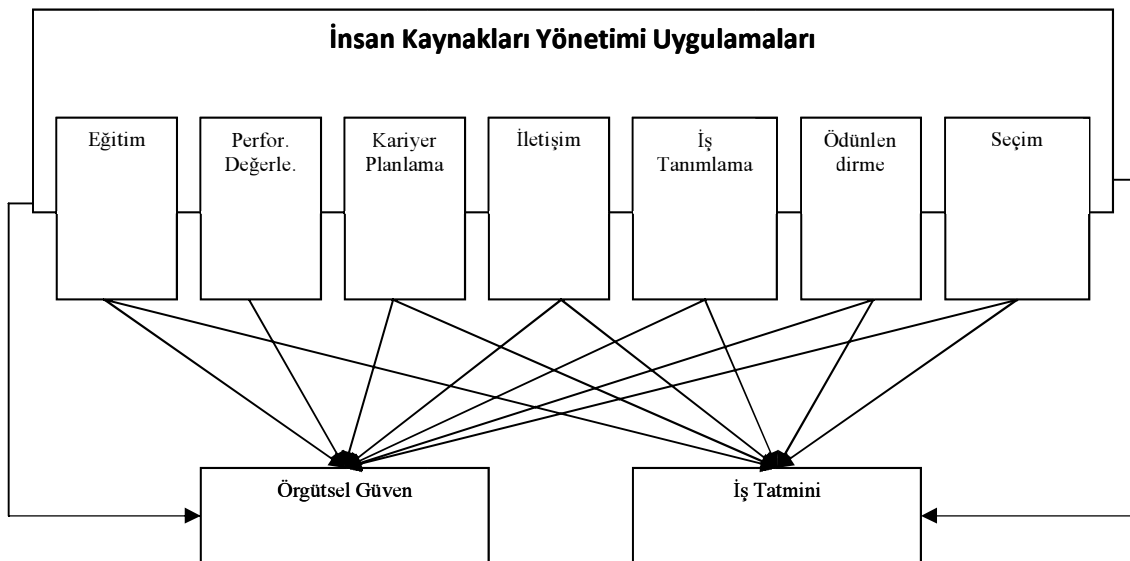
Hipotez 1e: İKY uygulamalarından iş tanımlamasının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 1f: İKY uygulamalarından ödünlendirmenin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 1g: İKY uygulamalarından seçimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Şekil 1

Araştırmanın Modeli



Hipotez 2: İKY uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2a: İKY uygulamalarından eğitimin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2b: İKY uygulamalarından performans değerlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2c: İKY uygulamalarından kariyer planlamasının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2d: İKY uygulamalarından iletişimin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2e: İKY uygulamalarından iş tanımlamasının iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2f: İKY uygulamalarından ödüllendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Hipotez 2g: İKY uygulamalarından seçimin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

Örneklem

Araştırma, turizm alanında faaliyet gösteren dört büyük işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu işletmeler Afyonkarahisar Sanayi Odasına kayıtlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İlgili işletmeler, turizm sektöründe faaliyet göstermekte ve termal kaplıca hizmetlerinin yanı sıra konaklama hizmeti de sunmaktadır. İşletme yönetimlerine teslim edilen 150 adet anket formunun üst düzey yöneticilerin direktifi ile ilgili işletmelerin çalışanları tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Geriye dönen ve geçerli kabul edilen 130 (%86) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %66,9'u erkek; %33,1'i kadındır. İşgörenlerin %18,5'i 30 yaşın altında, %46,2'si 31 ve 40 yaşları arasında, %14,6'sı 41 ve 50 yaşları arasında ve %20,8'i ise 51 ve daha fazla bir yaş grubuna dahildir. Araştırmaya katılan işgörenlerin %62,3'ü lise ve daha altında bir eğitim düzeyinde

sahtir. İşgörenlerin %26,9'u lisans düzeyinde üniversite mezunu, %10,8'i ise lisansüstü düzeyde mezuniyet derecesi bulunmaktadır. Ankete cevap veren işgörenlerin %3,8'i üst kademe yöneticisi konumdadır. % 23,8 oranında işgören grubu orta kademe yöneticisi olarak görev yapmaktadır. İşgörenlerin % 72,3'ü alt kademe yöneticileri ve yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan işgörenlerin %44,6'sı 10 yıllık bir deneyime sahip olduğunu bildirmiştir. İşgörenlerin %38,1'i 11-15 yıllık bir deneyim süresine sahiptir. 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan işgörenlerin oranı %16,9 olarak tespit edilmiştir.

Ölçüm

Araştırmada kullanılan İKY uygulamaları ölçeğinde yer alan sorular, Singh (2004), Qureshi (2006), Delery ve Doty (1996)'nin çalışmalarından titiz bir şekilde adapte edilmiştir. İKY uygulamaları ile ilgili soru grubu (ölçek) 37 sorudan oluşmaktadır. İKY uygulamalarını değerlendiren İKY ölçeği yedi değişkenden oluşmakta ve bu değişkenlerle ilgili soru gruplarını içermektedir. İKY değişkenlerinden eğitim değişkeninde altı soru bulunmakta olup, örnek olarak "Kurumda çalışanlar için yoğun eğitim programları düzenlenir" gibi sorular bulunmaktadır.

Performans değerlendirme yedi soru ile değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmeye ilişkin sorulardan biri "çalışanlar performans değerlendirme sistemine güvenirlir" şeklindedir. Kariyer planlaması değişkeninde yedi soru bulunmaktadır ve sorulardan biri "kurum içindeki çalışanların kariyer konusundaki istekleri üstleri tarafından bilinir" şeklindedir. İletişim değişkeninde üç soru yer almakta olup, örnek olarak "çalışanlara işlerin daha iyi yapılması için üstleriyle her an iletişim kurma fırsatı verilir" gibi sorular sorulmuştur. İş tanımlarının yapılması değişkeninde dört soru bulunmakta olup sorulardan birisi " kurumda yapılan her işe ilişkin görevler açıkça tanımlanmıştır" şeklinde hazırlanmıştır. Ödüllendirme (compensation) değişke-

ninde altı soru sorulmuştur ve sorulardan birisi "Çalışanlara sağlanacak ödünler onların performansı ile ilişkilidir" şeklindedir. İKY uygulamalarına ilişkin son değişken olan seçim konusunda dört soru sorulmuştur. Bu sorulardan birisi "çalıştığım kurumda uygulanan seçim sistemi oldukça katı ve bilimseldir" şeklindedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden birisi olan örgütsel güven ölçeği ise Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen çalışmadan alınmış ve 16 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeği, örgüte güven, ekstra çaba, iletişim ve olumlu geri bildirim ile yetkilendirme olmak üzere dört değişkenden oluşmaktadır. Örgütsel güven değişkenlerinden örgüte güven değişkenine ilişkin olarak altı soru sorulmuştur. Bu değişkenle ilgili sorulardan birisi "Kurum dışından kişilerle çalıştığım kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum" şeklindedir. Bir başka değişken olan ekstra çabayla ilgili dört soru sorulmuştur. Sorulardan birisi "bulduğum bölümdeki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır" şeklindedir. Örgütsel güven değişkenlerinden bir diğeri olan iletişim ve geri bildirim hakkında üç soru sorulmuştur. Sorulardan birisi "kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar" katılırlar şeklindedir. Son değişken olan yetkilendirme üç sorudan oluşmaktadır ve sorulardan birisi "işimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim" şeklindedir.

Araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkenlerden biri olan iş tatmini ölçeği ise, işten duyulan tatmin, ücret tatmini, iş arkadaşlarından tatmin olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği soruları Howell ve arkadaşları (2003) ile Hackman ve Oldham (1980)'in çalışmalarından yararlanılarak titiz bir çalışmayla geliştirilmiştir. İş tatmini ölçeğinde yer alan işten duyulan tatmine ilişkin üç soru sorulmuş olup sorulardan birisi "bu örgütte yaptığım işlerden memnuniyet duymaktayım" şeklindedir. Bir başka değişken olan iş arkadaşlarından tatmine ilişkin üç soru sorulmuştur

ve bu gruptaki sorular "birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum" şeklindedir. Araştırmanın bu bölümündeki son değişken ise ücret tatminidir. Ücret tatminini ölçmek amacıyla üç soru sorulmuştur ve bunlardan birisi "işyerimin ödediği ücret tatmin edici düzeydedir" şeklinde sorulmuştur.

Araştırmanın kontrol değişkenleri olarak katılımcılardan, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, medeni ve kadro durumlarına uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Örneğin, "sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım" ifadesinin yanıtı için "1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle katılıyorum" gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ilaveten, yöneticilerin demografik yapısını incelemek amacıyla 7 soru sorulmuştur.

Analizler

Faktör Analizleri ve Değişkenler Arası İlişkiler

Anketi oluşturan likert tipi toplam 57 soru keşifsel faktör analize tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varımaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Tablo 2'de değişkenlere ait faktör yükleri ve faktörlere ilişkin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı verilmiştir. KMO değerleri faktör analizinin kullanılabilirliği hakkında bilgi verir. Bu oranın 0,60'dan fazla olması istenir (Büyüköztürk, 2002). Bu çalışmada tüm KMO değerlerinin de 0,60'dan büyük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan her bir faktör tarafından açıklanan varyans oranı (AVO) da %55'in üzerindedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapı çerçevesinde ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak Cronbach Alpha değerleri ($\alpha > 0,70$) temel alınmıştır (Nunnally, 1978). Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri ile birlikte Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 2
Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri

EĞİT	PEDEĞ	KARPL	İLETİŞ	İŞTAN	ÖDÜN	SEÇİM	ÖGÜV	İŞTAT
,754	,821	,822	,797	,822	,871	,750	,784	,884
,752	,656	,708	,795	,769	,811	,621	,630	,840
,716	,615	,697	,771	,706	,629	,811	,727	,798
,813	,853	,693		,681	,609	,682	,675	,730
,796	,696	,738			,827		,594	,677
	,813	,553			,826		,838	,816
	,673						,686	,647
							,810	,837
							,684	,539
							,599	
							,732	
							,700	
KMO	KMO	KMO	KMO	KMO	KMO	KMO	KMO	KMO
,631	,718	,644	,670	,667	,698	,671	,625	,600
AVO	AVO	AVO	AVO	AVO	AVO	AVO	AVO	AVO
%63,405	%65,980	%56,594	%62,018	%55,731	%60,979	%57,456	%63,607	%61,190

*Eğit: Eğitim, Pedeg: Performans Değerlendirme, Karpl: Kariyer Planlama, İletiş: İletişim, İştan: İş Tanımlaması, Ödün: Ödünlendirme, Ögüv: Örgütsel Güven, İş Tat: İş tatmini

Tablo 3
Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri ve Cronbach Alpha Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Eğitim	,76 (a)	,532**	,591**	,498**	,211*	,246**	,252**	,392**	,197*	,711**
2.Performans Değerleme	-	,73(a)	,439**	,287**	,338**	,273**	,345**	,463**	,226**	,674**
3.Kariyer Planlaması	-	-	,78 (a)	,490**	,259**	,279**	,271**	,388**	,242**	,705**
4.İletişim	-	-	-	,80 (a)	,391**	,167	,287**	,549**	,233**	,688**
5.İş Tanımlama	-	-	-	-	,92 (a)	,472**	,485**	,555**	,277**	,696**
6.Ödünlendirme	-	-	-	-	-	,88 (a)	,193*	,326**	,138	,573**
7.Seçim	-	-	-	-	-	-	,75 (a)	,522**	,368**	,598**
8. Örgütsel Güven	-	-	-	-	-	-	-	,81 (a)	,723**	,691**
9. İş Tatmini	-	-	-	-	-	-	-	-	,87 (a)	,359**
10. İnsan Kaynakları Uygulamaları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,79 (a)

** Korelasyon Katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.
(a) Değişkenin Cronbach Alpha katsayısı

Korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, İKY uygulamaları olarak eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlaması, iletişim, iş tanımlaması, ödünlendirme ve seçim süreçleri ile örgütsel güven arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Matris incelendiğinde, İKY uygulamalarından iş tanımlaması yapmanın örgütsel güven ile ilişkisinin daha güçlü olduğu, ödünlendirme ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin diğer boyutlarla örgütsel güven arasındaki ilişkiye göre daha zayıf olduğu görülmektedir. Aynı şekilde İKY uygulamaları ile iş tatmini arasında da %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güven ile ilişkisinin iş tatmini ile ilişkisinden daha güçlü olduğu görülmektedir. İKY uygulamalarının iş tatmini ile ilişkileri değerlendirildiğinde, İKY uygulama boyutları ile iş tatmini arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. İKY uygulama boyutlarından seçim faaliyeti iş tatmini ile en güçlü ilişkiye sahip değişkendir.

Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla dört farklı regresyon modeli

oluşturulmuştur. Kurulan birinci regresyon modeli, İKY uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkilerini incelemekte ve H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g'yi test etmektedir. Kurulan ikinci regresyon modeli, İKY uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmakta ve H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g'yi test etmektedir. Üçüncü regresyon modeli araştırmının genel hipotezlerinden H1 hipotezini test etmektedir. Araştırmaya ilişkin olarak kurulan dördüncü modelde ise H2 hipotezi test edilmiştir. İlk iki regresyon modelinde bağımsız değişken sayısı yüksek olduğundan bağımlı değişken üzerindeki etkileri daha iyi açıklayabilmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Üçüncü ve dördüncü regresyon modelinde bağımsız değişken sayısı iki olduğundan çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4'de İKY uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi dört aşamada gerçekleşmiştir. İlk aşamada iş tanımları yapma, ikinci aşamada iletişim, üçüncü aşamada seçim ve dördüncü aşamada performans değerlendirme, araştırmının bağımsız değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir. Eğitim, ödünlendirme ve kariyer geliştirme

Tablo 4

İKY Uygulamalarının örgütsel Güven üzerindeki etkisi

		Model 1				
		Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven				
Modelleme Aşamaları	Bağımsız Değişkenler	β	t	F	R ²	Düzeltilmiş R ²
1	İş Tanımlaması	,555	7,546	56,949**	0,308	,303
2	İş Tanımlaması	,402	5,555	49,401**	,438	,429
	İletişim	,231	5,410			
3	İş Tanımlaması	,277	3,659	41,768**	,499	,487
	İletişim	,359	5,191			
	Seçim	,285	3,917			
4	İş Tanımlaması	,242	3,257	35,705**	,533	,518
	İletişim	,326	4,814			
	Seçim	,240	3,342			
	Performans Değerleme	,205	3,047			

*Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

değişkenleri ise, istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığından dolayı analiz kapsamı dışında kalmıştır.

Tablo 4'de görüldüğü gibi hiyerarşik regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2=0.308$; $F=56.949$; $p<0.001$). Bunun anlamı, örgütsel güvenin insan kaynakları uygulamalarından iş tanımlaması tarafından %30,8'inin açıklandığını göstermektedir. Bu sonuç, iş tanımlaması değişkeninin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta= 0,555$; $p<0.01$) etkisinin bulunduğunu göstermektedir. İkinci aşamada iş tanımlaması değişkeninin yanı sıra modele iletişim bağımsız değişkeni ilave edilmiştir. Regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2 =0,438$, $F=409, 401$; $p<0.001$). Bu sonuç iş tanımlaması ve iletişimin ($\beta= 0,231$; $p<0.01$) örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak Tablo 4'de görüldüğü gibi iş tanımlamasının örgütsel güven üzerindeki etkisi yüksek iken pozitif yönde etkileyen iletişim değişkeni ile birlikte bu etkinin toplamda azaldığı görülmüştür ($\beta= 0,402$; $p<0.01$). Üçüncü aşamada modele iş tanımlaması ve iletişimin yanı sıra seçim bağımsız değişkeni de ilave edilmiştir. Regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2 =0,499$, $F=41,768$; $p<0.001$). Ulaşılan sonuç, iş tanımlaması, iletişim ve seçim değişkenlerinin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir. Modele iş tanımlaması ve iletişim bağımsız değişkenlerinin yanı sıra seçim değişkeni ($\beta= 0,285$; $p<0.05$) ilave edildiğinde iş tanımlaması değişkeninin örgütsel güven üzerindeki etkisinin toplamda azaldığı ($\beta= 0,277$; $p<0.01$), iletişim değişkeninin etkisinin ise ($\beta= 0,359$; $p<0.01$) arttığı görülmüştür.

Modelin son aşamasını oluşturan dördüncü aşamada iş tanımlaması, iletişim ve seçim bağımsız değişkenlerinin yanı sıra performans değerlendirme değişkeni de analize dâhil edilmiştir. Regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2 =0,533$, $F=35, 705$; $p<0.001$). Ulaşılan sonuç, İKY'nin

uygulama boyutları olarak iş tanımlaması, iletişim, seçim ve performans değerlendirme değişkenlerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde ve olumlu etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak modelin birinci ve ikinci aşamalarında örgütsel güven üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülen iş tanımlamasının toplamdaki etkisinin daha da azaldığı ($\beta= 0,242$; $p<0.01$) görülmüştür. Diğer taraftan modelin üçüncü aşamasında örgütsel güven üzerinde en çok etkiye sahip olduğu görülen iletişim değişkeninin modele performans değerlendirme dahil edildiğinde bu etkisinin toplamda daha da arttığı görülmüştür ($\beta= 0,326$; $p<0.01$). Analizin üçüncü aşamasında modele dahil edilen seçim değişkeninin örgütsel güven üzerindeki etkisinin dördüncü aşamayla birlikte toplamda azalma gösterdiği ortaya çıkmıştır ($\beta= 0,240$; $p<0.01$). Araştırmanın bu aşamasında modelde yer alan performans değerlendirme değişkeninin örgütsel güven üzerindeki etkisinin ($\beta= 0,205$; $p<0.01$) öteki değişkenlerle karşılaştırıldığında çok az olduğu görülmüştür. Tüm aşamalara bakıldığında örgütsel güveni en fazla en fazla etkileyen değişkenin iş tanımlaması olduğu görülmektedir. Örgütsel güven üzerine etkili olan ikinci değişken iletişim olurken, üçüncü sırayı seçim almıştır. Analize en son aşamada dahil olan performans değerlendirme ise örgütsel güven üzerinde en az etkisi olan bağımsız değişken olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5'de İKY uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi tek aşamada gerçekleşmiştir. İlk aşamada seçim değişkeni analize dahil edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler olarak, eğitim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, iletişim, iş tanımlaması ve ödüllendirme ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığından dolayı analiz kapsamı dışında kalmıştır.

Model 2'ye ilişkin elde edilen sonuçlara bakıldığında iş tatminini en fazla etkileyen değişkenin seçim faaliyeti olduğu görül-

Tablo 5

İKY Uygulamalarının İş Tatmini üzerindeki etkisi

		Model 2				
		Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
Modelleme Aşamaları	Bağımsız Değişkenler	β	t	F	R ²	Düzeltilmiş R ²
1	Seçim	,368	4,479	20,064**	,136	,129
*Değer %5 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.						

mektedir. Dolayısıyla işletmeye eleman temini ve seçimi adayların iş tatminini en fazla etkileyen İKY uygulamasıdır. Bu sonuçtan hareketle araştırma yapılan işletmelerde örgüte yeni katılanların iş tatmini konusunda pozitif bir bakış içinde oldukları, bir diğer deyişle yeni bir çalışma ortamının, monotonluğun ortadan kalkmasında etkili olduğu ve iş tatminini yükselttiği söylenebilir.

Tablo 6'da araştırmanın genel hipotezlerini oluşturan H1 ve H2 hipotezlerinin test edilmesine yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Kurulan regresyon modelleri, İKY uygulamalarının bir bütün olarak örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Analizlerin birinci aşamasında ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=116,730). Bu sonuç, İKY uygulamalarının örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta= 0,691$; $p<0,01$) bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Elde

edilen sonuçtan hareket ederek, İKY uygulamalarının kararlara katılım, olumlu geri bildirim ve yetkilendirmeden oluşan örgütsel güven faktörlerini doğrudan etkilediğini söyleyebiliriz. İKY uygulamalarının bir bütün olarak örgütteki iş tatmini üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir (F=18,893). Analizin bu ikinci aşamasında ortaya çıkan sonuç, İKY uygulamalarının iş tatminini etkilediğini ancak bu etkinin aynı uygulamaların örgütsel güven üzerine yaptığı etkiden daha az olduğunu göstermiştir ($\beta=0,359$, $p<0,01$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde insan kaynakları uygulamalarının örgütte değer yaratımını sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Becker ve Gerhart:1996:800 Erdil vd,2004). Bu bağlamda İKY uygulamaları aracılığıyla örgütsel güven ve iş tatmininin artırılmasının işletme başarısında önemli bir rol oynayacağı söylenebilir. Bu kap-

Tablo 6

İKY Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Karşılaştırılması

Model 3		Model 4		
Bağımlı Değişken		Bağımlı Değişken		
Örgütsel Güven		İş Tatmini		
Bağımsız Değişken	β	t	β	t
İKY Uygulamaları	,691	10,804**	,359	4,357**
F	116,730**		18,983**	
R ²	0,477		,129	
Düzeltilmiş R ²	0,473		,122	
Sig.:	0,000		0,000	
* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.				

Tablo 7
Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Hipotez	Kabul/Ret	Model
H1: İKY uygulamalarının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	3
H1a: İKY uygulamalarından eğitimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	1
H1b: İKY uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	1
H1c: İKY uygulamalarından kariyer planlamasının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	1
H1d: İKY uygulamalarından iletişimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	1
H1e: İKY uygulamalarından iş tanımlamasının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	1
H1f: İKY uygulamalarından ödünlendirmenin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	1
H1g: İKY uygulamalarından seçimin örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	1
H2: İKY uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	4
H2a: İKY uygulamalarından eğitimin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	2
H2b: İKY uygulamalarından performans değerlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	2
H2c: İKY uygulamalarından kariyer planlamasının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	2
H2d: İKY uygulamalarından iletişimin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	2
H2e: İKY uygulamalarından iş tanımlamasının iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	2
H2f: İKY uygulamalarından ödünlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Ret	2
H2g: İKY uygulamalarından seçimin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.	Kabul	2

samda Morgan ve Hunt (1994), yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Fairhurst ve arkadaşları (1997) örgütsel güvenin örgüt iklimi ile ilişkisi bulunduğunu, La Porta ve arkadaşları ise işbirliğinin geliştirilmesinin örgütsel güvenle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Becker ve arkadaşları (1996) güven ikliminin çalışan motivasyonunu ve performansını arttırdığını belirlemiştir. Costigan ve arkadaşları (1998) ise güvenin oluşturulmasıyla birlikte insanların işlerinden daha çok tatmin olduğunu söylemektedir. Condrey (1995), güvenin insan

kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Early (1986), çalışanların geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini kanıtlamış, Robinson ve Rousso (1994) ise güveni oluşturan unsurların insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, güvenli performans değerlendirme ve geri besleme gibi uygulamalarda belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel güven ve iş tatmini ilişkileri konusunda literatürdeki boşluğun giderilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan bu çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerine etkilerini araştırmaktadır. Bu çalışma, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına farklı perspektiflere odaklanarak bu uygulamaları daha etkin duruma getirmeleri için yeni görüşler ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasına çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkarılan bulgular Tablo 7'de özetlenmiştir. Bu çalışma İKY uygulamalarının örgütsel güven üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir bütün olarak ele alındığında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven üzerinde olumlu etkiler yaratması örgütler için anlamlıdır. Çünkü kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Güven iklimi, çalışanların motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır. Astarların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir (Demircan ve Ceylan, 2003:139). Bu kapsamda insan kaynakları yöneticileri, öncülük ettikleri uygulamalarla önce güvenin oluşmasına, ardından motivasyonun artmasına ve nihayet yüksek örgütsel performansın elde edilmesine kaynaklık edebilecektir.

Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulama boyutlarının örgütsel güven üzerine etkileri de araştırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme, iletişim, iş tanımlaması ve seçim değişkenlerinin örgütsel güvenin yaratılmasında etkileri olduğu anlaşılmıştır. İncelenen işletmelerin performans değerlendirme çabalarını sistematik ve düzenli bir sürece taşınması çalışanların örgüt-

lerine olan güvenini arttırmaktadır. Yine çalışanların örgüte ilişkin görüşlerini açıklayabilmeleri, işleriyle ilgili kararlarda üstleriyle özgürce iletişimde bulunabilmeleri de örgüte olan güvenin artmasında belirleyici olmuştur. İnceleme konusu işletme yönetimlerinin iş tanımlarını etkili ve geri bildirim dayalı uygulamalarla sürekli güncellemeleri, görev ve rolleri açıkça belirlemeleri örgüte olan güvenin artmasına katkıda bulunmuştur. Araştırılan işletmelerde yeni elemanların işletmeye alımında dikkatli davranılması, standardize ve uzmanlığa dayalı seçim sisteminin uygulanması çalışanların örgütlerine beslediği güveni pekiştirmektedir. Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan sonuçlar, Halis ve arkadaşlarının (2007) görüşlerini doğrular niteliktedir. Bu görüşe göre bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyini minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis ve diğ., 2007:188).

Araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışmanın ikinci bağımlı değişkenini oluşturan iş tatmini üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bir bütün olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda inceleme konusu işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla iş tatmini üzerine odaklandıkları söylenebilir. Araştırmanın bu aşamasında iş tatminine ilişkin olarak Özdemir (2006)'ın görüşlerini doğrulayan bir sonuca varıldığı söylenebilir. Sözü edilen yazara göre tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yarata-

çak stratejilere odaklanmalıdırlar (Özdemir, 2006: 71). Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulama boyutlarının iş tatmini üzerine etkileri de incelenmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından seçim faaliyetinin, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Analizin bu aşamasındaki diğer bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. İncelenen işletmelerde iş tatmininin belirli bir düzeyde devam ettirilmesi amacıyla işletmelerin vizyonuna, genel amaçlarına ve misyonuna uygun tarzda kişilerin örgüte çekilmesi amacıyla yapılandırılmış ve titiz bir seçim sürecine başvurulmaktadır. Ulaşılan bu sonuç, Davis (1988)'in görüşlerini doğrular biçimdedir. Yazara göre iş tatmininin korunması köklü bir örgütsel yapıyı gerektirir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra, ihmal edilecek bir özellik taşımaz. Örgütsel ortamda, genel olarak, işgörenlerde belirli bir iş tatmin seviyesi elde edildikten sonra, bu seviyenin hep aynı kalacağı düşünülmemelidir. Bu nedenle iş tatmin düzeyi sürekli olarak, yöneticiler tarafından izlenmelidir (Davis, 1988, 97).

Kaynakça

- Aksel, İ., (2003), İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir uygulama, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1-198.
- Aksu G., Acuner A., Tabak R., (2002), Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı, 4:2, Ankara.
- Akıncı, Z., (2002) Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi 2(4)
- Aldemir, C., Atayol, A. ve Budak, G., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, (4. Basım) Barış Yayıncılık, İzmir, 2001.
- Allahverdi, M., (2006) Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Asunakutlu, T., (2006), Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Sayı:4, s. 17-33.
- Aytaç, S., (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul, s.187.
- Bayram N., Aytaç S. ve Gürsakal S., (2007), Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya, s.1-10.
- Baysal, A. C., (1993), Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü. İşletme Fak. Yay.

- Becker B. ve Gerhart B., (1996), The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospect, *Academy of Management Journal* Vol.39, s.800.
- Black, S. E. & Lynch, L. M., (2004), What's Driving The New Economy: The Benefits of Workplace Innovation, *Economic Journal*, 114 (2), ss. 97-116.
- Blunsdon, B. ve Reed, K., (2003), The Effects of Technical and Social Conditions on Workplace Trust, *Human Resource Management*, 14:1.
- Büyükuşlu A. R., (1998), Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, *Der Yay. No:240, İstanbul*, s. 83.
- Cappelli, P. & Neumark, D., (1999), Do High-Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?, *Industrial and Labour Relations Review*, 54:4, pp.737-776.
- Cribbin, J. J., (1972), *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York, USA, p. 155
- Çağlar, M.E., (2008), Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çınar, F., (1999), Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment), *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17, s. 1-2.
- Davis, K., (1988), İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev: Kemal Tosun), İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199, İstanbul, s. 95-97.
- Dedehayır, H., (2002), Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?, *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık, s. 12.
- Delery, J. E & Doty, D. H., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.802-835.
- Demirel, Y., (2008), Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, *Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi
- Devis K., (1981), *Human Behavior at Work, Organization Behavior*, 6 th Ed., McGraw Hill. New York.
- Eker, G., (2006), Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Basılmış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir, s. 1-142.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S., (2004), Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: *Tekstil Sektöründe Bir uygulama*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5:1, s. 17-26.
- Erdil, O., Alpkan, L., Biber, L., (2004), İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir İnceleme. *D.E.Ü İ.İ.B.F Dergisi Cilt:19 Sayı:2*
- Eren, E., (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, Ş.G., (2009), Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.
- Eryiğit, S., (2000), Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, 6:1, s. 1-25

- Gedik, T. Akyüz, C.K, Batu, C., (2009), Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi, Düzce İli Örneği, Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L.P., (1998), An Examination of Organizational Trust Antecedents Public Personnel Management, 27:3, s.321-338.
- Godard, J. ve Delenay J.T, (2000), Reflections on the High Performance Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field, Industrial and Labor Relations Review, 53:3, s.482-502.
- Guest, D. & Conway, N., (2000), Peering Into the Black Hole: The Downside of The New Employment Relations in The UK, British Journal of Industrial Relations, 37:3, pp. 367-89.
- Fındıkçı, İ., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- Hackman, J., & Oldham, G., (1980), Work Redesign, Reading, MA: Addison Wesley, p.57.
- Halis, M., Gökgez, G. S. Ve Yaşar, Ö., (2007), Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17, s. 187-205.
- Howell, J. P., Romero, E. J. P., Dorfman, P. W. J. & Bautista, J. A., (2003), Effective Leadership in The Mexican Maquiladora: Challenging Common Expectations, Journal Of International Management, 9:1, pp. 51-73
- Huselid, M. A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 38, 635-672.
- Karaman, F., Altunoğlu, A.E. (2007), Kamu üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:14:1, ss. 109-119.
- Kaynak, T., (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Kaynak, T., ve Adal, Z., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kitapçı, H., Sezen, B.,(2002) Çalışanların İş Tatminini Belirlemeyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma Kariyer Süreci Örneği, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:12,Sayı:1, Elazığ.
- Kurtuluş, K., (1996), Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım, İstanbul, s.310.
- Küçük, F., (2005), İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15:2, ss. 247-266,
- Landy, J. F., (1989), Psychology Of Work Behavior, California. USA, pp.583-584.
- Locke, E. A., (1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, p.1308.
- MacDuffy, J.P., (1995), Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems in The World Auto Industry, Industrial and Labor relations Review, 48: pp.197-221.
- Dağdeviren, M., (2007), Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP İle Bütünleşik Modellenmesi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 25:3, ss. 268-282.

- Minibaş, J., (1990), Özel ve Devlet İlkokullarında Görev yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, ss.1-196.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M., (1987), Personnel: The Management of Human Resources, Allyn and Bacon Inc., Massachusetts, 1987, p. 366.
- Morrison, W.E., (1996), Organizational Citizenship Behavior As A Critical Link Between HRM Practices And Service Quality, Human Resource Management, Vol. 35 No: 4, pp. 493-512.
- Motowidlo, S., (1984), Does Job Satisfaction Lead to Conception and personnel Sensitivity, Academy of Management Journal, Mississippi, 27:4, pp. 910 -1015.
- Neves, P., & Caetano, A., (2006), Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control, Journal of Change Management, 6(4), pp. 351- 364.
- Nyhan, R. C., (2000), Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations, The American Review of Public Administration, 30, ss. 87- 109.
- Öge, S., (2009), Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Enformasyon Sisteminin Önemi ve Temel Kullanım Alanları, <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, 2009, (Erişim Tarihi: 28.08.2010).
- Özdemir, F., (2006), Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss. 70-72.
- Perry, Ronald W. & Mankin, L. D., (2007), Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction, Public Personnel Management, 36:2, pp. 165-179.
- Qureshi M. T. & Ramay I.M., (2006), Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Pakistan, Muhammad Ali Jinnah University Islamabad, p.123.
- Randall S. S. & Macmillan, I. C., (1984), Human Resource Management, 23:3, ss. 241-255.
- Sabuncuğlu, Z., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Singh K., (2004), Impact of HR practices on perceived firm performance in India, Asia Pacific Journal of Human Resources 42:3, pp. 301-317.
- Sohel, A. & Schroeder R. C., (2003), The Impact Human Resources Practices on Operational Performance: Recognizing Country And Industry Differences, Journal of Operational Management Vol. 21, s.20.
- Spector, P.E., (1997), Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, Thousand Oaks, CA: Sage, p.2.
- Spencer, D.G., & Steers, R. M., (1981), Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship, Journal of Applied Psychology, 66, p.511.
- Toker, B., (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), ss. 92-107.
- Şibil, H. M., (1987), İş analizleri ve İş Tanıtım Örnekleri, Pazarlama Dünyası, İstanbul, s. 6.

- Tuğray, A. Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A. C., Özçelik O., Dündar G., Uluhan R., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İ.B.F. Yay. No:7, İstanbul, s. 15.
- Tutum, C., (1976), Personel Yönetimi, TODAIE Yayınları, No:149, Sevinç Matbaası, Ankara, s.3
- Ulrich, D., (1998), Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals, Harvard Business School Press, Boston, MA., pp.112.
- Whitener, M.E., Brodt, E.S., Korsgaard, A.M. & Werner, M.J., (1998), Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior", Academy of Management Review, Vol. 23 No. 3, pp. 513-30.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A., (1994), Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, International Journal of Human Resource Management, 5:2, pp. 301-326.
- Yammarino, F., & Dubinsky, A., (1992), Superior-Subordinate Relationships: A multiple level of Analysis Approach, Human Relations, 45, pp. 575-600.
- Young, L. & Daniel, K., (2003), Affectual Trust in The Workplace, International Journal. of Human Resource Management, 14:1, pp.139-155.
- Yüksel, Ö., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, s.8.
- Zeffane, R. & Connell, J., (2003), Trust And HRM in The New Millennium, International Journal Of Human Resource Management, 14:1, pp. 3-11.
- Zucker, G. L., (1996), Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology, Thousand Oaks, CA: Sage. pp.90-113.
- Zucker, G. L., (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 in Research in Organizational Behavior, vol. 8, pp. 53-111.
-

