

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa
ve İş Tatminine Etkisi:
İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma**

Sait GÜRBÜZ (*)

Özet: Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının işletme stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini ve örgütteki insan kaynağının yönetimini stratejik yönetim sürecine entegre edilmesini esas alan bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi, son yıllarda önem kazanan konulardan biri olmuştur. Bu çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Araştırmanın modeli, iş tatmin teorileri (iş özellikleri ve çift faktör teorisi) ve konuyla ilgili yapılan görgül araştırma bulgularından hareketle oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri, İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 28 büyük ölçekli işletmenin insan kaynakları departmanlarında çalışan toplam 241 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda; stratejik insan kaynakları yönetimi, temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olarak ele alınan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) etkilediği, ancak katılım-işgören ile iletişim değişkeninin, iş tatmini üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran görece olarak daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticileri, iş tatmini, örgütsel bağlılık

**Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational
Commitment and Job Satisfaction:
A Study on Human Resource Managers**

Abstract: Strategic human resource management is an approach that adapts human resource to business strategies and integrates management of human resource of an organization into strategic management process. The relationship of strategic human resource management with other organizational variables has gained much attention in recently. The purpose of the present study was to find out whether strategic human resource management influences job satisfaction and organizational commitment of human resource managers. The research model was developed according to the job satisfaction theories (job characteristic and two-factor theory) and empirical research related to the issue. The research hypotheses were tested on sample composed of 241 human resource managers working in 28 larger firms running in various sector, Istanbul. As a result of study, it was found that independent variables which consisted of strategic human resource management, recruitment-development, and participation-communication with employees affected the dependent variables (job satisfaction and organizational commitment). However, impact of participation-communication with employees variable on job satisfaction was comparatively higher than the other variables.

Key Words: Strategic human resource management, human resource managers, job satisfaction, organizational commitment.

*) Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı (e-posta: sgurbuz@kho.edu.tr)

Giriş

Son 20 yılda, insan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda yapılan araştırmaların mikro-analitik yaklaşımdan makro-stratejik perspektife yöneldiği görülmektedir. Geleneksel idari rolleri dışında, stratejik ortak ve değişim görevlisi olma İKY'nin yeni rolleri olarak ortaya çıkmıştır (Ulrich, 1997). Bu bağlamda, insan kaynaklarının işletme stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini öngören ve örgütteki insan kaynağının yönetimini stratejik yönetim sürecine entegre etmeyi esas alan stratejik İKY yaklaşımı ve bunun çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi, son yıllarda önem kazanan konulardan biri olmuştur. Konuyla ilgilenen araştırmacılar öne sürdükleri çeşitli kuramsal yaklaşımlar ile rekabet avantajının sürdürülebilmesinde "insan kaynağı"nın önemine işaret ederek, İKY'ye stratejik bir bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Söz konusu teorik yaklaşımları destekleyen görgül çalışmalar da, stratejik İKY ile örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkiye dikkat çekmektedir (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 1998; Wright vd., 2005; Akhtar vd., 2008, Gürbüz vd., 2009).

Anılan gelişmelere paralel olarak, temel amacı işgörenlerin bireysel beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak olan İKY'nin ve dolayısıyla da insan kaynakları departmanının örgütler bakımından önemi ve değeri artmıştır. Stratejik İKY sürecinde anahtar rol üstlenen, insan kaynakları yöneticilerinin yaptıkları işlerin içeriğinde önemli değişiklikler olmuştur. Bu çerçevede, stratejik planlama sürecine katılım, yönetim kurulunda temsil edilme, diğer departman ve hat yöneticileri ile sürekli eşgüdüm faaliyetlerinde bulunma gibi yeni görevler, insan kaynakları yöneticilerinin yaptıkları işleri daha anlamlı ve önemli bulmalarına ve yüksek oranda güçlendirme ve görev özerkliği algılamalarına neden olabileceği öne sürülmektedir. Yabancı yazında yapılan sınırlı sayıda araştırma, insan kaynakları departmanlarında görevli yöneticilerin yaptıkları işlerde meydana gelen bu değişikliklerin, insan kaynakları yöneticilerinin işlerine (iş tatmini) ve örgütlerine karşı (örgütsel bağlılık) olumlu tutum geliştirmelerine neden olacağına işaret etmektedir (Whitener, 2001; Shahnawaz ve Juyal, 2006; Green vd., 2006).

Ülkemizde de son yıllarda, İKY'nin bazı işletmelerin üst yönetim kurulunda temsil edilmeye başlanması ve stratejik karar alma sürecine dâhil edilmesi olumlu gelişmeler olarak zikredilmekte ve insan kaynakları departmanlarının rollerinin batı dünyasındaki kadar olmamakla beraber, stratejik niteliğe doğru yönelmeye başladığı, konuyla ilgili yapılan sınırlı çalışmalardan anlaşılmaktadır (Aycan, 2001; Caspi vd., 2004; Özçelik ve Aydın, 2006; Gürbüz vd., 2009; Özutku ve Öztürkler, 2009).

Stratejik İKY konusunda yapılan çalışmalarda, analiz birimi olarak genellikle örgütsel performans (finansal, pazar performansı vb.) ya da işgörenlerin bireysel iş/görev performanslarının hedef alındığı, buna karşın İKY stratejilerinin uygulanması sürecinde anahtar rolü bulunan yöneticilerin tutumlarının yeterli ölçüde incelenmediği görülmektedir. İlgili yazın tarandığında, stratejik İKY ile işletmelerin insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik yabancı yazında oldukça sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Whitener, 2001; Shahnawaz ve Juyal, 2006; Green vd., 2006). Diğer yandan, İKY'nin stratejik niteliğine ilişkin ilk işaret-

lerin görüldüğü Türkiye bağlamında ise, bu çalışmanın tasarlandığı zaman itibariyle, anılan konuyla ilgili herhangi bir görgül çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın temel amacı, stratejik İKY'nin insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine olan etkisini incelemektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, öncelikle stratejik İKY ve araştırmanın diğer değişkenleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili teorik arka plan aktarılarak, araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırmanın hipotezleri, İstanbul Avrupa yakasında tekstil, gıda, makine teçhizatı, plastik ürünleri, bilişim vb. sektörlerde faaliyet gösteren toplam 28 büyük ölçekli işletmenin insan kaynakları departmanlarında çalışan toplam 241 insan kaynakları yöneticisinden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir.

I. Kuramsal Çerçeve

A. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY'nin hem kavram hem de teori olarak ortaya çıkması, İKY disiplininin gelişim süreci içerisinde değerlendirilebilir. Çalışma ortamında “insan”la ilgili sorunlar ve “insan”ın yönetimi, çok eski tarihlerde de ortaya çıkmış olsa da, daha çok 18. yy'ın ikinci yarısında meydana gelen Sanayi Devrimi ile belirginleşmiştir (Ekin, 1994). Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde meydana gelen dönüşüm, işgücünün karşılaştığı sorunlara bilimsel çözüm arayışlarını gündeme getirmiştir. XX. yy'ın başlarında Frederic Taylor'un önderliğinde oluşturulan Bilimsel Yönetim Akımı, 1920'li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Beşeri İlişkiler Akımı ve 1950'li yıllarda insanı bütüncül ve sistem olarak ele alan ve insan davranışlarını bilimsel olarak irdeleyen Organizasyonel Davranış Yaklaşımı modern İKY'nin gelişiminde ve bir disiplin olarak ortaya çıkışında önemli kilometre taşlarıdır.

İKY'nin, 1950'li yıllarda “personel yönetimi”, 1970'li yıllarda “insan kaynakları yönetimi” kavramları ile hem bir disiplin olarak akademik alandaki yeri, hem de insanı merkez alan bir anlayış ile işletme içindeki etkinliği giderek önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik İKY kavramının ise, insan kaynağının ve bunun yönetiminin işletme stratejileri ile olan ilişkisinden hareketle, 1980'li yılların başından itibaren ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu bağlamda, konuyla ilgili ilk çalışma, Devanna ve arkadaşları tarafından yapılmış olup, 1981 yılında “Organizational Dynamics” dergisinde “İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Bakış” başlığı ile yayımlanmıştır. Anılan yazarlar, işletmelerin etkili çalışması için; misyon ve strateji, örgüt kültürü ve İKY olmak üzere üç çekirdek öğeye ihtiyaç olduğunu öne sürerek, insan kaynakları sistemlerinin örgütsel strateji ile uyumlu olması gerektiğine vurgu yapmışlardır (Devanna vd., 1981). Ancak stratejik İKY, her ne kadar 1980'li yıllarda ortaya çıkmış olsa da, kavramın çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkisinin daha çok 1990'lı yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmeye başladığı gözlenmektedir.

Stratejik İKY'nin örgütsel performansı iyileştirecek insan sermayesinin işletme stratejileri ile uyumlu hale getirilmesini esas aldığı konusunda genel bir mutabakat olmak-

la birlikte, tanımı konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Truss ve Gratton'a (1994, s.663) göre stratejik İKY; "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY'nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir". Yazında en sık karşılaşılan bir başka tanım da Wright ve McMahan (1992)'a aittir. Bunlara göre; stratejik İKY "işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış İKY faaliyetleridir" (Wright ve McMahan, 1992, s.298). Bu tanımlamada, stratejik İKY'nin dört ögesi vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, rekabet avantajı kaynağı olarak stratejik anlayışla yönetilmesi gereken işletmenin "insan kaynakları"dır. İkinci öge olarak "faaliyetler", rekabet avantajı elde etmek için işletme çalışanları tarafından araç olarak kullanılacak insan kaynakları program, ilke ve uygulamalarını simgelemektedir. Üçüncü olarak, "planlanmış" sözcüğü insan kaynakları uygulamalarının strateji ile dikey (işletme stratejisi ile) ve yatay (İKY uygulamalarının kendi içinde uyumlu olması) olarak uyumlu olmasını tanımlamaktadır. Son olarak "amaçlara ulaşma" ise, örgütsel performansın iyileştirmenin stratejik İKY'nin nihai hedefi olduğunu vurgulamaktadır (Wright, 1998: 187-188).

İşletmeye rekabet avantajı kazandırarak örgütsel performansı artırmayı esas alan stratejik İKY'nin kuramsal temeli üç ayrı yaklaşım ile açıklanmaktadır. Bunlar:

1. Evrenselci ya da "en iyi uygulamalar" (universalist-best practices) yaklaşımı,
2. Uyum (fit or contingency) yaklaşımı ve
3. Kaynak temelli (resource-based view) yaklaşımıdır.

Pfeffer (1994); Kochan ve Osterman (1994) "en iyi uygulamalar" yaklaşımı ile İKY'nin örgütsel performansa olan etkisini açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşıma göre, bazı İKY uygulamaları diğerlerine kıyasla daha iyidir ve bütün işletmelerin başarılı sonuçlara ulaşması için bu uygulamalara sahip olması gerekir. Başka bir deyimle, bu yaklaşımın temel tezi, işletmelerin "en iyi uygulamalar"a yer verdikleri ve bunları uyguladıkları takdirde örgütsel performansta iyileşme olacağıdır. Bu yaklaşıma göre, stratejik İKY uygulamaları örgütsel stratejiden bağımsız olarak yüksek örgütsel performans getirirler. Bunlara örnek olarak, örgüt içi kariyer olanakları, formel eğitim sistemleri, sonuç odaklı performans değerlendirme, iş güvenliği, katılım, iş tanımları ve kâr paylaşımı gibi uygulamalar sayılabilir (Colbert, 2004: 345).

"En iyi uygulamalar" belli bir süre sonra, rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir olduğu için, uygulamaların ekonomik bir değer yaratması uzun dönemde mümkün olmamaktadır. Bu uygulamaların kurumsallaşarak işletmelerin çoğu tarafından kullanılıyor hale gelmesi, bazı araştırmacıların "en iyi uygulamaların" işletmelerin rekabet avantajını yakalamada etkili olamayacağı görüşünü dile getirmelerine neden olmuştur. Yaklaşımda, temel felsefe olarak bir işletmenin başka işletme ya da işletmelerin taklit edilmesini esas alınmaktadır. Bu süreç ise işletmelerin yaratıcılığına ve kendi örgüt kültürlerine uygun uygulamalar geliştirmelerine engel olabilmektedir (Porter, 1996: 64). Bazı araştırmacılar (Khatri, 2000; Fey vd., 2000) "en iyi uygulamalar" yaklaşımının daha çok ABD'ye özgü olduğunu ve diğer ülkelerde çok fazla başarılı sonuçlar vermediğini savunmaktadırlar.

Colbert (2004: 344)'e göre de, bu yaklaşımda kültürel ve kurumsal farklılıklar ve bunların etkileri yeterince dikkate alınmamıştır. Aşağıda açıklanacak olan diğer stratejik İKY yaklaşımlarına nazaran, “en iyi uygulamalar” yaklaşımının, İKY uygulamaları ile örgütsel değişkenler arasındaki etkileşime daha az dikkat çektiği söylenebilir.

“En iyi uygulamalar” yaklaşımının bütün işletmelerde işletme performansına katkısı noktasında beklenen katkıyı yapmaması, “uyum” yaklaşımını gündeme getirmiştir (Delery ve Doty, 1996). “Uyum” yaklaşımı, birbirleri ile ilişkisi olan yüksek performanslı İKY uygulamalarının işletme performansına sinerjik bir etkisinin olacağı esasına dayanmaktadır (MacDuffie, 1995; Becker ve Gerhart, 1996). Yaklaşım, belirli durumlar için en iyi İKY uygulamaları bulunduğu dikkat çekmektedir. İKY uygulamalarının örgütsel hedefleri desteklemesi için mutlaka uyumlu ve tutarlı hale getirilmesi gerektiği savı, temel kabul edilmektedir. Stratejik İKY hem iç (örgüt kültürü, iç yapısal faktörler) hem de dış faktörler (teknoloji, rekabet ve devlet düzenlemeleri) tarafından etkilenmektedir. Bunlardan iç faktörler yatay, dış faktörler ise dikey uyuma işaret etmektedir (Wright ve McMahan, 1992, Huselid, 1995; Baird ve Meshoulam, 1988). Yatay uyum, İKY uygulamalarının kendi içinde birbirleri ile tutarlı olacak şekilde yapılandırılması; dikey uyum ise, İKY uygulamalarının belirli örgütsel durumlar/faktörler ile uyumlu hale getirilmesidir (Wei, 2006: 50). Dolayısıyla bu yaklaşımda, hangi İKY uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlara sahip firmalar için daha uygun olduğu ve bunların örgütsel performansı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır.

Son yıllarda, stratejik İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkisini açıklamada genellikle kaynak temelli yaklaşımın esas alındığı görülmektedir (Barney, 1996; Wright vd., 2001; Sevinç, 2006). Kaynak temelli yaklaşım işletmenin yeteneklerine ve İKY'nin bunları geliştirmesindeki rolüne odaklanmaktadır. Yaklaşımın temel tezi; az bulunan, değerli, taklit edilemeyen ve ikamesi zor kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmektedir (Barney, 1991). İKY üzerinde araştırma yapan akademisyenler, insan kaynakları sistem ve uygulamalarının az bulunan (kıt), taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynaklar olması durumunda, İKY'nin işletme performansını artırabileceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına neden olabileceğini savunmaktadırlar (Wright ve McMahan, 1992, 1992; Lado ve Wilson, 1994). Bununla birlikte, İKY uygulama ve sistemlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için kaynakların değerli olması, yani işletmeye değer katacak kaynak ve yetenekleri desteklemesi ve etkili bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Wright vd., 2001; Collins ve Clark 2003:740). Az bulunma, insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin, rakip işletmelerin insan kaynaklarında yaygın olarak bulunmaması demektir (Delery, 1998: 290). Bir işletmenin rakiplerine nazaran daha yüksek yetenekli insan kaynağına sahip olması, insan kaynaklarının rakiplerinkinden daha değerli olduğu anlamına gelmektedir (Wright vd., 1994:308).

Kaynak temelli yaklaşıma göre, İKY'nin stratejik rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin diğer bir koşulu da insan kaynağının, rakipler tarafından taklit edilemez özelliğe sahip olmasıdır. Aslında işletmenin insan sermayesi doğal olarak, işletme içinde geliştirdiği kültürle taklit edilemez durumdadır (Delery, 1998: 290). İnsan kaynaklarının rakipler ta-

rafından taklit edilebilir olması, işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilir (Barney, 1991:107). İşletmenin sahip olduğu beşeri kaynakların, rekabet avantajını yakalamada teknik ve finansal kaynaklardan daha etkili olacağı da söylenebilir. Çünkü beşeri kaynakların taklit edilmesi zordur. Taklit edilse bile, bunların işletmeye özgü ve sosyal olarak karmaşık süreçler olması nedeniyle, beklenen olumlu sonuçların alınması ve önemli örgütsel değişkenlere etkisi uzun zamana yayılmaktadır (Lado ve Wilson, 1994; Wright vd., 2001). İkamersiz olma, insan kaynaklarının rakip işletmelerin diğer kaynakları tarafından ikame edilememesi demektir (Barney, 1991:111). İnsan kaynaklarının rakip işletmeler tarafından diğer stratejik kaynaklar ile ikame edilememesi durumunda ise, rakip işletmelerin rekabet üstünlüğünü yakalaması zorlaşacaktır (Wright vd., 1994:312).

B. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisidir. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan ve örgütte kalmayı sürdürme kararında etkili olan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1997). Başka bir tanımla örgütsel bağlılık; “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzudur” (Gürbüz, 2006: 58). Yazında en çok kabul gören Allen ve Meyer’ın üç boyutlu modeli çerçevesinde, duygusal bağlılık bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını, devamlılık bağlılığı bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ve normatif bağlılık ise, bireylerin örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir (1997:11). Örgütsel bağlılık; iş tatmini (Currivan, 1999), iş performansı, işgücü devri (Sjoberg ve Sverke, 2000), işten ayrılma niyeti (Ceylan ve Bayram, 2006), örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ ve Ryan, 1995; Gürbüz, 2008) ve iş-aile çatışması (Casper vd., 2002) gibi birçok örgütsel değişkeni etkilediğinden dolayı, örgütler açısından önemli bir konu olma özelliğini korumaktadır.

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2008, s.58). Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini; işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999:231). İş tatmini, bireyin işinden kaynaklanan memnuniyet verici bir durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Locke, 1976:1300). Yazında iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel ve işle ilgili faktörler olmak üzere genellikle iki grupta toplandığı görülmektedir (Özgen vd., 2002:237). Bunlardan kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi faktörler iş tatminini etkileyen bireysel değişkenler; işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi hususlar da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir (King vd., 1982:120). Bu değişkenlere ilave olarak başarı hissi, daha çok sorumluluk, farkına varılma, rol açıklığı, kararlara katılma, özerklik, iyi koordine edilmiş iş gibi faktörler de iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Adler vd., 1985:270). İş tatmini, çalışanların motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan anlamlı ilişkisi nedeniyle, örgütlerin ve akademisyenlerin ilgilerini çekmeye devam etmektedir.

C. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini ile İlişkisi

Yazında, konuyla ilgili yapılan oldukça sınırlı araştırmalar incelendiğinde, stratejik İKY uygulamaları ile İKY yöneticilerinin işleriyle ilgili tutumları (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) arasındaki ilişkinin daha çok, Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Teorisi ile açıklandığı görülmektedir (Whitener, 2001; Green, vd., 2006). Söz konusu teoriye göre, bireylerin işlerini anlamlı ve önemli bulmaları, iş yapısının çeşitli yetenekleri gerektirmesi, bireylere işlerini yaparken özerklik verilmesi ve işleriyle ilgili geribildirim almaları, yüksek düzeyde içsel güdülenme ile işlerinde daha fazla tatmin duymalarına neden olabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1980: 90-92). Daha sonra yapılan çeşitli görgül araştırmalar da, İş Özellikleri Teorisi'nin vurguladığı bu özelliklerin çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırdığını ortaya koymuştur (Eby ve Freeman, 1999; Thatcher vd., 2002).

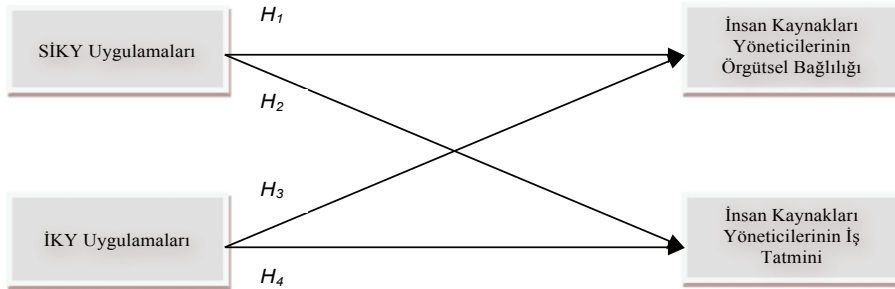
İş Özellikleri Teorisi'nden hareketle, stratejik İKY uygulamaları, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilir. Stratejik İKY uygulamalarında, kilit rolü olan insan kaynakları yöneticileri, duyacakları içsel tatminle çalıştıkları örgüte karşı olumlu tutum geliştirebilirler. Stratejik İKY'nin uygulandığı işletmelerde insan kaynakları personeli stratejik planlama sürecine dâhil edileceğinden tam ortak rolündedir (Ulrich ve Beatty, 2001). Bu süreç, onların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çeşitli yeteneklerini kullanmalarına imkân verebilir. Özellikle, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesi sürecinde, insan kaynakları personelinin iş süreçlerini anlama becerisi yanında, insan kaynakları işlevleri konusunda da uzmanlık düzeyinde bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Dolayısıyla bu süreçte, insan kaynakları yöneticilerinin yaptıkları faaliyet ve çalışmalarını, örgütsel perspektiften değerlendirerek sahip oldukları becerileri kullanabilmeleri mümkün olmaktadır (Delery, 1998). Böylece, insan kaynakları yöneticileri işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki katkılarının farkına varmak suretiyle işlerini daha anlamlı bulmaları söz konusu olabilecektir. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi sürecinde, insan kaynakları yöneticilerinin, kendi departmanları içinde ve dışında çeşitli eşgüdüm faaliyetleri yapmaları gerekir ve böylece, bir yönüyle karar verme yetkileri artmış olur. Karar verme yetkilerinin artırılması, insan kaynakları yöneticilerinin daha fazla güçlendirme ve görev özerkliği algılamalarına neden olabilir (Green vd., 2006:562).

Ayrıca, motivasyon bağlamında iş tatmini teorilerinden biri olan ve Herzberg (1966) tarafından ortaya atılan Çift Faktör Yaklaşımı da, stratejik İKY uygulamaları ile insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminleri ilişkisinin kuramsal temeli bakımından bazı ip uçları verebilir. Teoriye göre; işin çevresiyle ilgili olan ve hijyen (durum koruyucu) faktörler olarak adlandırılan gözetimin niteliği, ücret-maaş, çalışma koşulları, çalışanlarla ilişkiler ve iş güvenliği gibi değişkenler çalışanların motivasyonunu ve tatminlerini artırmamakta, sadece tatminsizliği ortadan kaldırmaktadır (Paksoy, 2002:100). Diğer taraftan, işin içeriği ile ilgili olan ve motive edici faktörler olarak adlandırılan faktörler (ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini

kullanma fırsatları, vb), çalışanları motive ederek bir tatmin sağlayabilmektedir (Mottaz, 1985:366). İşletmelerin insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticiler, insan kaynakları uygulamalarının şirket stratejileri ile bütünleştirilmesi, kritik ve stratejik karar süreçlerine katılımı ve işletmenin ve çalışanların amaç ve beklentilerine uygun insan kaynakları işlevlerinin uygulamaya konulmasında aktif rol oynamaktadırlar. Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi çerçevesinde söz konusu bu roller, insan kaynakları yöneticilerinin içsel motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek, işlerine ve örgütlerine yönelik olumlu tutum geliştirmelerine neden olabilir.

D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İş Özellikleri ve Çift Faktör teorileri çerçevesinde, insan kaynakları yöneticilerinin işletme stratejilerinin oluşturulmasında, karar alma süreçlerine katılmaları ve İKY uygulamalarının diğer işletme stratejileri ile bütünleştirilmesinde önemli rol oynamaları, onların bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırabilecektir. Konuyla ilgili yapılan sınırlı araştırmalar da, stratejik İKY ve İKY uygulamaları ile insan kaynakları yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir (Whitener, 2001; Shahnawaz ve Juyal, 2006; Green vd., 2006). Ayrıca, Guest (2002) tarafından, İngiltere'de 825 işletme üzerinde yapılan çalışmada, İKY uygulamalarının kullanımının artması ile işgörenlerin bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. Yine oldukça yakın zamanda yapılan bir çalışmada, katılım, güçlendirme, iş rotasyonu, kendini yöneten takımlar gibi yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Gürbüz, 2009). İş tatmin teorileri ve konuyla ilgili yapılan görgül araştırma bulgularından hareketle, araştırmanın modeli Şekil-1'de sunulduğu gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu modele göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, stratejik İKY ve işletmedeki İKY uygulamalarıdır. Şekil-1'deki modele dayalı olarak bu araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ve sınanan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Stratejik İKY, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₂: Stratejik İKY, insan kaynakları yöneticilerinin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: İKY uygulamaları, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: İKY uygulamaları, insan kaynakları yöneticilerinin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

II. Yöntem

A. Örneklem

Araştırma, İstanbul Avrupa yakasında çeşitli sektörlerde (tekstil, gıda, makine teçhizatı, plastik ürünleri, bilişim vb.) faaliyet gösteren ve araştırmaya dâhil olmayı kabul eden 28 büyük ölçekli işletmenin (150'den fazla işgören istihdam eden işletmeler¹) insan kaynakları departmanlarında çalışan insan kaynakları yöneticileri/uzmanları (İK koordinatörü, İK yöneticisi, İK temin ve planlama Şefi, İK eğitim ve Geliştirme uzmanı, Ücret ve Ödemeler Şefi vb.) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bilindiği üzere, işletmelerin çalıştırdıkları işgören sayısı arttıkça ya da işletme ölçeği büyüdükçe, insan kaynakları departmanlarının büyüklüğü de değişmektedir (Demirkaya, 2006:18). Dolayısıyla, büyük ölçekli işletmelerde İKY'nin stratejik yönünün daha fazla öne çıkacağı varsayımından hareket edilerek, bu işletmelerin araştırmanın amacı açısından daha uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin belirlenmesinde ve anket formlarının seçilen işletmelerin insan kaynakları departmanlarına ulaştırılmasında, işi gereği bazı işletmeler ile sürekli etkileşim içinde bulunan ve araştırma yazarının tanıdığı olan bir personel den yardım alınmıştır. Bu yönüyle örneklem tesadüfi olmakla birlikte, en kolay ulaşılan deneklerin araştırmaya dâhil edilmesi nedeniyle kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine uymaktadır. Büyük ölçekli işletme statüsünde bulunan işletmelerden araştırmaya dâhil olmayı kabul eden 28 işletmelerin insan kaynakları departmanlarının her birisine, 10 soru formu olmak üzere, toplam 280 anket formu dağıtılmıştır. Bir hafta sonra, yardım alınan personel tarafından dağıtılan anket formlarından 253 adedi geri toplanabilmiştir. Geri dönüşüm oranı yaklaşık olarak % 90 seviyesindedir. Toplanan anket formlarından 12 adedinde çok fazla eksik cevap bulunması nedeniyle, 241 anketin araştırmaya dâhil edilmesi uygun bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil edilen insan kaynakları yöneticilerinin % 68.9'u (n=166) erkek ve % 31.1'i (n=75) kadındır. Deneklerin %12'si (n=29) 25 ve altı, % 22.4'ü (n=54) 26-30, % 29'u (n=70) 31-35, %17.4'ü (n=42) 36-40 ve % 19'u (n=46) da 41 ve üstü yaş grubundadır. Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların %16.6'sı (n=40) lise ve altı, %73'ü (n=176) lisans ve geriye kalan % 10.4'ü (n=25) ise lisans üstü eğitim mezunudur. Deneklerin % 39.9'u (n=96) 3 yıl ve daha az, % 23.2'si (n=56) 4-8 yıl, % 27.4'ü (n=66) 9-15 yıl ve % 9.5'i (n=23) ise 16 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptirler. Araştırmaya dâhil olan denek-

1) İşletme büyüklüklerinin sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 150, Avrupa Birliği Komisyonu 250, Dış Ticaret Müsteşarlığı 200'den fazla çalışanın olduğu işletmeleri büyük ölçekli işletme olarak varsaymaktadır (Yılmaz, 2003). Bu çalışmada, KOSGEB'in sınıflandırması esas alınmıştır.

lerin % 49'u (n=118) tekstil, % 13.7'si (n= 33) gıda, % 12'si (n=29) makine teçhizatı, % 5'i (n=12) bilişim, % 4.6'sı (n=11) plastik ürünler, geriye kalan % 15.8'i (n=38) ise diğer sektörlerde (otomotiv, ilaç ürünleri, kimyasal ürünler vb.) faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar. Deneklerin, % 46.5'i (n=112) 250 ve altında, % 37.8'i (n=91) 251-500, % 11.2'si (n=27) 501-750 ve % 4.6'sı (n=11) ise 751 ve daha fazla personel istihdam edilen işletmelerde çalışmaktadırlar.

B. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, cevaplayıcı profili hakkında bilgi elde etmek amacıyla oluşturulan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile ilgili ölçekler yer almaktadır.

Stratejik İKY Ölçeği: İnsan kaynakları yöneticilerinin çalıştıkları işletmelerde stratejik İKY'ne ne düzeyde yer verildiğini tespit etmek amacı ile stratejik İKY ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; Devanna vd. (1982); Huselid ve Becker (1997)'e ait ölçeklerden istifade edilerek Gürbüz vd. (2009) tarafından düzenlenerek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Stratejik İKY ile ilgili araştırmalarda genellikle Devanna vd. (1982); Huselid ve Becker (1997)'e ait ölçekler kullanıldığından, bu araştırmanın amacı açısından uygun olacağı değerlendirilmiştir. Gürbüz vd. (2009), keşifsel faktör analizi (KFA) sonucunda, 8 ifadeden oluşan ölçeğin tek faktörden oluştuğunu ve faktör yüklerinin .5'in üzerinde olduğunu tespit etmişlerdir. Stratejik İKY ölçeği, beşli Likert şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı (5-tamamen katılıyorum), en olumsuz ifade ise en düşük puanı (1-Hiç Katılmıyorum) almaktadır (Ör.: Çalıştığım işletmede insan kaynakları stratejileri ile örgütsel stratejiler etkili bir şekilde bütünleştirilmiştir). Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

İKY Uygulamaları Ölçeği: Araştırmanın ikinci bağımsız değişkeni olan İKY uygulamaları ölçeği olarak, Gürbüz ve Mert (Baskıda) tarafından Becker ve Huselid (1998); Wright vd. (2005)'in geliştirdikleri ölçeklerden istifade ederek hazırladıkları ve Türkçe'ye uyarladıkları ölçek tercih edilmiştir. Söz konusu ölçekte çeşitli İKY uygulamaları ile ilgili (temin, ücretleme, performans değerlendirme vb.) ifadeler yer almakta olup beşli Likert formatında düzenlenmiştir (Ör.: İşletmemizin üstün nitelikli işgörenleri işe almada başarılıdır). Gürbüz ve Mert (Baskıda) tarafından uyarlama çalışması neticesinde, 10 ifadeden oluşan İKY ölçeğinin temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olmak üzere iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ölçeğin tümü için .88, "temin-geliştirme" boyutu için .79, "katılım-işgörenle iletişim" boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ölçeğinin oluşturulmasında Mowday, Steers ve Potter (1979) tarafından geliştirilen ölçeğin 9 ifadeden oluşan versiyonundan yararlanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilme nedeni diğer bağlılık ölçeklerine göre daha kısa olmasıdır. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli Likert formatında düzenlenmiştir (Ör.: Bugün yeniden işe girecek olsam yine bu işletmede çalışmayı tercih ederim). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçe-

ğın Türkçe'ye uyarlama sürecinde, ölçeklerin kültürlerarası kullanılmasında Brislin vd. (1973) tarafından geliştirilen yöntem esas alınmıştır. Bu yönteme bağlı olarak öncelikle, ölçek tarafımızdan Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra bu ölçek ülkemizin önde gelen üniversitelerinden birisinde görevli ve tecrübeli bir öğretim üyesi tarafından tekrar incelemeye ölkede yer alan bazı İngilizce kelimelerin çalışma ortamına uygun hale getirilmesi sağlanmıştır. Bunun sonucunda, tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek anlam kaybı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri neticesinde, iki madde zayıf psikometrik özelliklerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Yedi maddeden oluşan nihai ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .90 olarak bulunmuştur.

İş Tatmin Ölçeği: Araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni olan iş tatmin ölçeği ise Türkiye'deki iş kültürü ve çalışma ortamı göz önünde bulundurularak, Smith vd. (1985) tarafından geliştirilen ve yazında yaygın olarak kullanılan ölçeklerden istifade edilerek hazırlanmıştır. 11 ifadeden oluşan bu ölçek işin kendisi, ücret, terfi, iş arkadaşları ve amirlerden duyulan destek boyutlarını kapsayacak şekilde oluşturulmuştur (Ör: Yaptığım iş, beni tatmin etmektedir). Ölçekte yer alan ifadeler, beşli Likert formatında düzenlenmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri neticesinde, bir maddenin zayıf psikometrik özelliklerinden dolayı ölçekten çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ölçeğin tümü için .86, işin kendisinde ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin boyutu için .85, ücret- terfi ve ödül sisteminden duyulan tatmin boyutu için ise .87 olarak bulunmuştur. Araştırmanın kapsamını genişletmemek amacıyla, analizler neticesinde ortaya çıkan bu iki boyutun ortalamaları alınarak, iş tatmin değişkeni oluşturulmuştur.

C. Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek üzere ölçeklere, keşfedici faktör analizi (SPSS paket programı) ve doğrulayıcı faktör analizi (LISREL 8.8 paket programı) uygulanmıştır. Ancak stratejik İKY ve İKY ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin istatistikî analizler ölçeklerin Türkçeye uyarlamasını yapan diğer araştırmacılar tarafından daha önce yapıldığından bu iki ölçeğe sadece doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Stratejik İKY ve İKY ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik değerleri Tablo-1'de verilmiştir. Bilindiği üzere analiz sonucunda ortaya çıkan CFI, RFI, IFI ve AGFI değerlerinin 1'e yaklaşması, modelin eldeki verilere daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. Bu ölçütlere ilişkin .90 - .94 arasındaki değerler modelin iyi uyumunu, .95 ve üzerindeki değerleri ise modelin mükemmel uyumunu gösterir. RMSEA'nın .05 - .1 arasındaki değerleri iyi uyumu, .05'ten küçük değerleri ise mükemmel uyumu gösterir. $\Delta X^2/df$ oranının 2-5 arasındaki değerleri iyi uyumu, 2'den küçük değerler ise mükemmel uyumu göstermektedir (Arbuckle ve Wothke, 1999; Joreskog ve Sörbom, 2001; Şimşek, 2007).

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları çerçevesinde Tablo-1 incelendiğinde, stratejik İKY ve İKY uygulamaları ölçeklerine ait uyum iyiliği değerlerinin yazındaki kabul edilebilir değerlerin üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla stratejik İKY ölçeğinin tek

faktörlü yapısının, İKY ölçeğinin de iki faktörlü yapısının, toplanan veri ile doğrulandığı söylenebilir. Her ne kadar İKY ölçeğine ait uyum iyiliği değerlerinden RMSEA değeri yazında genel kabul gören, .05 değerinin üzerinde kalmış olsa da; bazı araştırmacılar tarafından (McDonald ve Ho, 2002; Şimşek, 2007) .08'in de. kabul edilebilir bir uyum iyiliği değeri olduğu ileri sürülmektedir.

Tablo 1. Stratejik İKY ve İKY Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/model	$\Delta X^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
1. Stratejik İKY (tek faktörlü)	2.8	.01	.96	.91	.96	.92
2. İKY (iki faktörlü)	2.6	.08	.98	.94	.98	.94

NOT: $\Delta X^2/df$ (Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square/Degrees of Freedom), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index), RFI (Relative Fit Index) ve AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)'dir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmin ölçeklerinin yapı geçerliğini test etmek üzere ölçeklere önce keşfedici faktör analizi, daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle temel bileşenler (principal component) analizi yapılmış ancak faktör yükleri birbirine yakın olan ya da birden fazla faktörde yer alma eğilimi gösteren maddelerin olması durumunda “varimax” eksen döndürmesi tekniğine başvurulmuştur. Özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test değerleri, ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği için KMO örneklem yeterliliği değeri (.771) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi (.000) seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğine işaret etmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri .6'nın üzerinde olup, tek faktörlü bir yapıda olduğuna işaret etmektedir. Açıklanan varyans değeri, % 74.172'dir.

İş tatmini ölçeği için ise, KMO örneklem yeterliliği değeri (.748) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi tatminkâr seviyede olup, maddelerin faktör yükleri .6'nın üzerindedir. İş tatmin ölçeğinin iki faktörlü bir yapıda olduğu dikkat çekmektedir. Hatırlanacağı üzere iş tatmin ölçeği; işin kendisi, ücret, terfi, iş arkadaşları ve amirlerden duyulan destek boyutlarını yansıtan ifadelerden oluşturulmuştur. Bu kapsamda, birinci faktörde yer alan ifadeler incelendiğinde bunların iş tatminin ücret, terfi, ödül ve iş güvencesi boyutlarına ait maddeler olduğu görülmektedir. İkinci boyutta yer alan maddeler ise, işin kendisinden duyulan tatmin, amir ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerden duyulan tatmin boyutları ile ilgili olduğu tespit edilmektedir. İş tatmin ölçeğinin açıkladığı toplam varyans değeri, % 67.497'dir.

Keşfedici faktör analizinden sonra, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve uyum iyiliği değerleri Tablo-2'de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları neticesinde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerine ait

uyum iyiliği değerlerinin yazındaki kabul edilebilir değerlerin üstünde olduğu, dolayısıyla toplanan verilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin tek faktörlü yapısına, iş tatmini ölçeğinin de iki faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/model	$\Delta X^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
1. Örgütsel bağlılık (tek faktörlü)	3.8	.03	.95	.90	.94	.91
2. İş tatmini (iki faktörlü)	4.6	.05	.92	.90	.93	.90

Sonuç olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğine ait değerlerin genel kabul gören değerlerin üzerinde olduğu ifade edilebilir.

III. Bulgular

A. Korelasyon Analizleri ve Ortalamalara Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin ortalama değerleri standart sapmaları ve korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo-3’de görülmektedir. Boyut ortalamalarına ilişkin olarak üçün üstündeki değerler olumlu yöndeki tutumları ifade etmektedir. Bu kapsamda, insan kaynakları yöneticilerin işlerine (iş tatmini) ve işletmelerine (örgütsel bağlılık) yönelik tutumları olumlu yöndedir. Stratejik İKY ve İKY uygulamalarının ortalama değerleri de yine üçün üzerindedir. Dolayısıyla, araştırmaya dâhil edilen işletmelerde hem stratejik İKY, hem de İKY uygulamalarına genel olarak yer verilmekle birlikte, stratejik İKY’ye ilişkin ortalama değer görece olarak daha düşük düzeydedir. Bu bulgu, insan kaynakları departmanlarının stratejik rollerinin konusunda ilk işaretlerin görüldüğü Türkiye için normal sayılabilir.

Tablo 3. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

Değişkenler		SD	1	2	3	4
1. Stratejik İKY	3.01	.67				
2. Temin-Geliştirme	3.76	.65	.616*			
3. Katılım-işgören ile iletişim	3.80	.66	.542*	.588*		
4. Örgütsel bağlılık	4.08	.57	.527*	.546*	.614*	
5. İş tatmini	3,92	.54	.580*	.609*	.672*	.600*

*.01 düzeyinde anlamlı

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, stratejik İKY ile yöneticilerin örgütsel bağlılık ($r=.527, p<.01$) ve iş tatminleri ($r=.580, p<.01$) arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İKY uygulamalarından “temin-geliştirme” ile örgütsel bağlılık ($r=.546, p<.01$) ve iş tatmini ($r=.609, p<.01$) arasında yine

anamlı ilişki gözlenmektedir. Diğer İKY uygulamalarından “katılım-işgören ile iletişim” boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=.614, p<.01$) ve iş tatmini ($r=.672, p<.01$) arasında yüksek düzeyde anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca, Tablo-3’den de anlaşılacağı üzere hem stratejik İKY ile İKY uygulamaları, hem de örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki yüksek düzeydeki anlamlı ilişki, yazındaki genel eğilimi destekler niteliktedir.

B. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Hipotezlerin testi kapsamında, bağımsız değişkenlerin (stratejik İKY, temin-geliştirme, katılım-işgörenle iletişim), bağımlı değişken (örgütsel bağlılık ile iş tatmini) üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri çoklu regresyon analizleri ile sorgulanmıştır.

Tablo-4’de yer alan regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler arasındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla kurulan dört modelinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu (sırasıyla, $F=55.757, F=54.256, F=73.436, F=123.997; p<.001$) görülmektedir. Model 1 ve Model 3’de, işletmelerin stratejik İKY uygulamalarının insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını ($\beta=.446; p<.001$) ve iş tatminlerini ($\beta=.464; p<.001$) olumlu yönde etkilediği tespit edilmektedir. İKY uygulamalarının, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren Model 2 ve Model 4 incelendiğinde ise, temin-geliştirme boyutunda yer alan İKY uygulamalarının, yöneticilerin bağlılıklarını ($\beta=.247; p<.001$) ve iş tatminlerini ($\beta=.196; p<.001$) olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir. Katılım-işgören ile iletişim boyutu kapsamındaki İKY uygulamalarının da, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını ($\beta=.388; p<.001$) ve iş tatminlerini ($\beta=.517; p<.001$) olumlu yönde etkilediği tespit edilmektedir. Regresyon analizi sonuçları topluca değerlendirildiğinde, İKY uygulamalarının stratejik İKY’ne nazaran, örgütsel bağlılığı açıklama gücünün görece olarak daha fazla olduğu (Düzeltilmiş $R^2= \% 42$) görülmektedir. İş tatmini açısından da benzer bir durum söz konusudur. İKY uygulamalarının, stratejik İKY’ye göre açıklama gücü daha fazladır (Düzeltilmiş $R^2= \% 62$). Ancak, İKY uygulamalarından katılım-işgören ile iletişim boyutun iş tatmini artırmadaki etkisinin, temin-geliştirme boyutuna nazaran daha fazla ($\beta=.517; p<.001$) olduğu görülmektedir. Regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda, araştırma kapsamında sınanan dört hipotezin de (H_1, H_2, H_3 ve H_4) kabul edildiğini, başka bir ifadeyle desteklendiğini söyleyebiliriz.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	Örgütsel Bağlılık				İş Tatmini			
	Model-1		Model-2		Model-3		Model-4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Stratejik İKY	.446	7.467*	-	-	.464	8.569*	-	-
Temin-Geliştirme	-	-	.247	3.635*	-	-	.196	3.798*
Katılım-İşgörenle İletişim	-	-	.388	5.759*	-	-	.517	10.128*
F	55.757		54.256		73.436		123.997	
Düzeltilmiş R^2	.278		.422		.332		.628	

** .001 düzeyinde anlamlı

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, stratejik İKY'nin insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine olan etkisini incelemek amacı ile yapılmıştır. İstanbul Avrupa Yakası'nda tekstil, gıda, makine teçhizatı, plastik ürünleri, bilişim vb. sektörlerde faaliyet gösteren 28 büyük ölçekli işletmenin insan kaynakları departmanlarında çalışan toplam 241 insan kaynakları yöneticisinden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan istatistikî analizler, araştırmanın hipotezlerini destekler niteliktedir. Buna göre, stratejik İKY ve İKY uygulamaları, işletmelerin insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

İş Özellikleri Teorisi'ne göre, bireylerin işlerini anlamlı ve önemli bulmaları, iş yapısının çeşitli yetenekleri gerektirmesi, yüksek düzeyde içsel güdülenme ile işlerinde daha fazla tatmin duymalarını sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980). Diğer taraftan Çift Faktör Teorisi; işin çekiciliği, işte bağımsızlık, çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları gibi faktörlerin (motive edici faktörler) bireyleri motive ederek bir tatmin sağlayacağı üzerinde durmaktadır (Herzberg, 1966). Bu çerçevede, stratejik İKY sürecinde (insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejiler ile bütünleştirilmesi, kritik ve stratejik karar süreçlerine katılım, işletmenin ve çalışanların amaç ve beklentilerine uygun insan kaynakları uygulamalarının uygulamaya konulması vb.), önemli görev ve sorumlulukları olduğunu düşünen, insan kaynakları departmanlarında görevli yöneticilerin duyacakları içsel tatminin, işlerine ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmeleri neden olabileceği söylenebilir. Araştırmamızda “stratejik İKY”, “temin-geliştirme” ve “katılım-işgören ile iletişim” olarak ele alınan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) etkilediği, ancak “katılım-işgören ile iletişim” boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran görece olarak daha fazla olduğu tespit edilmektedir. Bu bulgu aynı zamanda, “katılım-işgörenle iletişim” boyutunun, işgörenlerin iş tatminini açıklamada en önemli İKY uygulamaları olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmanın bulguları ışığında, İKY'yi stratejik yönetim süreci ile bütünleştiren ve insan kaynakları uygulamalarını etkili bir şekilde yöneten işletmelerde, insan kaynakları yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Yazında konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, Whitener (2001); Shahnawaz ve Juyal (2006), insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Green vd. (2006) ise, stratejik İKY'nin insan kaynakları departmanlarında görevli insan kaynakları uzmanlarının iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuşlardır. Öte yandan, Bennett vd. (1998)'nin, 148 farklı işletme üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde, İKY'nin işletme stratejileri ile tam olarak bütünleştirildiği takdirde, insan kaynakları departmanlarının tali (ikincil) duruma geldiğini ve kendisinden beklenen rolleri yerine getirmeyen bir departman olarak algılandığını ileri sürerek, stratejik İKY'nin işletme içindeki insan kaynakları'nın etkinliğini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bennett vd. (1998) tarafından tespit edilen bu bulgu, araştırmamızın konusu ile doğrudan ilintili olmamakla

birlikte, genel kabul gören ve beklenen ilişkilerin aksi yönde bir bulgu olması nedeniyle, dikkate değer bir husustur. Sonuç itibarıyla, araştırmamızın bulguları; Whitener (2001), Shahnawaz ve Juyal (2006), Green vd. (2006)'nin bulguları ile örtüşürken, Bennett vd. (1998)'nin tespitleri ile uyuşum göstermemektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak, yöneticiler işletmelerinde stratejik İKY uygulamalarına yer verdiklerinde, insan kaynakları yöneticilerinin iş ve örgütlerine yönelik bazı tutumlarında olumlu yönde gelişmeler bekleyebilirler. Başka bir ifadeyle, insan kaynakları departmanlarında çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri, insan kaynakları departmanlarının işletme içinde rollerinin stratejik bir niteliğe kavuşması ile de ilişkilidir. Ayrıca, stratejik İKY'nin işletmelerin örgütsel performansını olumlu yönde etkilediği hususu, son zamanlarda yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright vd., 2005, Akhtar vd., 2008; Gürbüz vd., 2009). Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin insan kaynaklarını, stratejik İKY yaklaşımını esas alan bir anlayış ile yapılandırmaları sadece örgütsel performansı iyileştirici bir etki yapmayacak; bunun yanında insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin bağlılık ve tatminlerine de olumlu katkısı olabilecektir.

Bu sonuç iki bakımdan önemlidir. Birincisi, bilindiği üzere işletme çalışanlarının tatmin ve bağlılıklarının sağlanması, modern İKY'nin temel amaçlarında birisidir. Buna göre, işlerinden tatmin duyan ve örgütlerine karşı olumlu tutumlara sahip çalışanların motivasyonları, iş performansları arttığı ve görece olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, İKY yazınında zikredilen ve genel kabul gören bir husustur. İkincisi, yüksek bağlılık ve tatmin düşük işgücü devrine neden olmakta ve işgörenlerin işletmede kalma niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç itibarıyla, insanlar işletmelerin en önemli kaynağıdır ve örgütsel performans büyük ölçüde bu kaynağın rasyonel ve etkili yönetimine bağlıdır. Bu nedenle, ülkemizde konuyla ilgili oldukça yakın zamanlarda yapılan diğer araştırmalarda da ortaya konulduğu gibi, stratejik İKY uygulamalarının desteklenmesi gerekmektedir (Benligiray vd., 2010, s.77; Gürbüz, vd., 2009).

Öte yandan bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, araştırmanın örneklemini İstanbul'da tekstil, gıda, makine teçhizatı, plastik ürünleri, bilişim vb. sektörlerde faaliyet gösteren 28 büyük ölçekli işletmede çalışan insan kaynakları yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur. Büyük işletmelerin, İKY'ye daha fazla önem verdikleri ve bu tür işletmelerde, İKY'nin stratejik yönünün daha fazla öne çıktığı bilinmektedir. Örneğin, ülkemizde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, işletme ölçeği büyüdükçe, işletmeler insan kaynakları departmanlarına daha çok yer vermektedirler (Demirkaya, 2006). Dolayısıyla, araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin tamamının belirli bir bölgedeki sınırlı sayıdaki büyük ölçekli işletmelerden oluşmuş olması, araştırmanın sonuçlarının bütün işletmelere teşmil edilmesinde ve yorumlanmasında dikkatli olunmasına işaret etmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, ülke ekonomisinde önemli pay sahibi olan KOBİ'ler başta olmak üzere, diğer farklı sektör ve ölçekteki işletmelerin hedef alınması konuyla ilgili sonuçların genellenmesi bakımından daha faydalı olabilir.

Araştırmanın değişkenleri (stratejik İKY, İKY, örgütsel bağlılık ve iş tatmini) ile ilgili verilerin ya da tutumların sadece, insan kaynakları yöneticilerinden alınmış olması, araştırmanın bir başka kısıtı olarak sayılabilir. Zira Gerhart vd. (2000); Wright vd. (2001), özellikle İKY ile ilgili araştırmalarda, verilerin tek kaynaktan toplanmasının, önemli bir ölçüm hatasına (ortak yöntem varyansı) neden olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, İKY araştırmalarında İKY'nin örgütsel performansa ve etkililiğe katkısı “kara kutu” olarak adlandırılmaktadır ve bu husus ilgili yazında oldukça fazla tartışılan bir konudur (Purcell vd., 2003). Benligiray vd. (2010, s.76), işletmelerin stratejik İKY uygulamaları konusunda söylemlerinin, bu uygulamaların işletme içinde benimsendiği ve uygulandığı anlamına gelmeyeceğine dikkat çekmektedirler. Dolayısıyla, bu araştırmanın denekleri olan insan kaynakları yöneticilerinin, stratejik İKY uygulamaları konusunda tutumlarının olumlu yönde olması, anılan uygulamaların araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelerde tam anlamıyla tatbik edildiği şeklinde anlaşılmalıdır. Bu çerçevede, araştırmamızda, değişkenler ile ilgili verilerin yalnızca insan kaynakları yöneticilerinden toplanmış olması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin gerçekte olduğundan daha yüksek çıkmasına neden olmuş olabilir. Bundan sonraki araştırmalarda, stratejik İKY ve İKY uygulamaları ile ilgili verilerin insan kaynakları yöneticileri dışında, farklı kaynaklardan (CEO, pazarlama müdürü, ARGE müdürü, işgörenler (mavi yakalı) vb.) elde edilmesi, ortak yöntem varyansı hatasını azaltabilir.

Bu araştırmada stratejik İKY ile insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, stratejik İKY'nin örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel performans (pazar, finansal ve operasyonel) gibi önemli örgütsel ve bireysel değişkenlerle olan muhtemel ilişkisi incelenebilir.

Kaynakça

- Adler, S., Skov, R.B. ve Salvemini, N.J. (1985). “Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence”. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 35: 266-278.
- Akhtar, S., Ding, D.Z., ve Ge, G.L. (2008). “Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises”. *Human Resource Management*, 47(1): 15-32.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1997). *Commitment in Workplace, Theory, Research and Application*, London, Sage Publications.
- Arbuckle, J. ve Wothke W. (1999). *AMOS 4 User's Guide*. Chicago, IL: SmallWaters Corporation.
- Aycan, Z. (2001). “Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges”. *International Journal of Manpower*, 22(3): 252-60.

- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988). "Managing two Fits of Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Becker, B.E. ve Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". In G. R. Ferris (Ed). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich: JAI Press, 16, 53-101.
- Benligiray, S., Geylan, A. ve Duman, E. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 61-84.
- Bennett, N., Ketchen. D.J. Jr ve Schultz, E.B. (1998). "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making". *Human Resource Management*, 37(1): 3-16.
- Brislin, R.W, Lonner, W.J., ve Thorndike, R.M (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, Wiley, New York, NY.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., ve Erdwins, C. J. (2002). "Work-family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers". *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2): 99-108.
- Caspi, A., Hador, B., Weisberg, J., Uyargil, C., Dundar, G., ve Tuzuner, V.L. (2004). "Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society". in Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M. (Eds), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 385-404.
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). "Analysis of Effects of Career Commitment on Organizational Commitment And Turnover Intention by Moderated Multiple Regression". *The Journal of Economics & Administrative Sciences*, Ataturk University, 20 (1):105 -120.
- Colbert, B.A. (2004). "The Complex Resource-Based View: Implication for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 29(3): 341-358.
- Collins, C.J ve Clark, K.D. (2003). "Strategic Human Resources Practices and Top Management Team Social Networks: An Examination of the Role of HR Practices in Creating Organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.
- Currihan, D.B. (1999). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover". *Human Resource Management Review*, 9(4): 495-524.

Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4): 949–969.

Delery, J.E. (1998). "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications For Research". *Human Resource Management Review*, 8(3): 289–310.

Delery, J.E. ve 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): 802–835.

Demirkaya, H. (2006). "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 1-21.

Devanna, M. A., Fombrum, C., Tichy, N. ve Warren, L. (1982). "Strategic Planning and Human Resource Management". *Human Resource Management*, 21(1): 11–17.

Devanna, M.A., Fombrun, C. ve Tichy, N. 1981. "Human Resource Management: A Strategic Perspective". *Organizational Dynamics*, 9(3): 51-68.

Eby, L.T. ve Freeman, D.M. (1999). "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4): 463-83,

Ekin, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*, İstanbul, 6. Baskı.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.

Fey, C.F., Bjorkman, I. ve Pavlovskaya, A. (2000). "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, 11(1): 1–18.

Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., ve Snell, S.A. (2000). "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimates?". *Personnel Psychology*, 53(84): 803–834.

Green, K.W., Wu, C., Whitten, D., ve Medlin, B. (2006). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance". *International Journal of Human Resource Management*, 17(4): 559-579.

Guest, D. (2002). "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM", *Journal of Industrial Relations*, 44(3): 335-358.

Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.

- Gürbüz, S. (2008). "The Effects of Job Satisfaction and Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior". *TODAİE's Review of Public Administration*, 41(4): 49-77.
- Gürbüz, S. (2009). "The Effect of High Performance HR Practices on Employees' Job Satisfaction", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2): 110-123.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (Baskıda). "Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence From Turkey". *The International Journal of Human Resource Management*.
- Gürbüz, S., Mert, İ.S., Sigrı, Ü., Öztürk, Ü. ve Tabak, A. (2009). "The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Outcomes", *International Academy of Management and Business*, October 12-14 2009, İstanbul.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading: MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966). *Work And The Nature of Man*, New York: Mentor Executive Library.
- Huselid, M.A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M.A. ve Becker, B.E. (1997). "The Impact of Higher Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth", Working Paper Available At: [Http://www.Rci.Rutgers.Edu/Huselid/Papers/1997/ShareholderWealth.Pdf](http://www.Rci.Rutgers.Edu/Huselid/Papers/1997/ShareholderWealth.Pdf).
- Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (2001). *Lisrel 8: Users Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Khatri N. (2000). "Managing Human Resource For Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 3-36.
- King, M., Murray A. ve Atkinson, T. (1982). "Background, Personality, Job Characteristics, and Satisfaction with Work in a National Sample". *Human Relation*, 35 (2): 120-134.
- Kochan, T.A. ve Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise: Forgoing a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective". *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Cause of Job Satisfaction". Ed. M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: McNally.

McDonald, R.P. ve Ho, R.M. (2002). "Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses". *Psychological Methods*, 7: 64-82.

MacDuffie, 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(2): 197-201.

Mottaz, J.C., (1985). "The Relative Importance of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction". *The Sociological Quarterly*, 26(3): 365-385.

Mowday, R.T., Steers. R.M. ve Potter. L.W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 4: 224-47.

Organ, D.W. ve Ryan, K.A. (1995). "Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 48(4): 775-82.

Özçelik, O. ve Aydın, F. (2006). "Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis". *Journal of European Industrial Training*, 30(4): 310-327.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

Özutku, H. ve Öztürkler, H. (2009). "The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry". *Ege Akademik Bakış*, 9(1): 73-93.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, 74(6): 61-75.

Purcell, J., Kinnie K., Hutchinson, S., Rayton, B. ve Swart, J. (2003). *Understanding The People and Performance Link: Unlocking The Black Box*. Chartered Institute of Personnel and Development: London.

Sevinç, A. (2006). "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 183-197.

Shahnawaz, M.G. ve Juyal, R.C. (2006). "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations". *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3): 267-274.

Sjoberg, A. ve Sverke, M. (2000). "The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention". *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3): 247- 252.

Smith, P.C., Kendall, L.M. ve Hulin, C.L. (1985). *The Revised Job Descriptive Index*, Rand McNally, Chicago, IL.

Şimsek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Basın Yayın Dağıtım Ltd Sti.

Thatcher, J.B., Stepina, L.P, ve Boyle, R.J. (2002). “Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets”. *Journal of Management Information Systems*, 19(3): 231-261.

Truss, C. ve Gratton, L. (1994). “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3): 663-686

Ulrich, D. (1997). “Measuring Human Resources: An Overview of Practice and Prescription For Results”. *Human Resource Management*, 36(3): 303-320.

Ulrich, D. ve Beatty, D. (2001). “From Partners to Players: Extending the HR Playing Field”. *Human Resource Management*, 40(4): 293-307.

Wei, L.Q. (2006). “Strategic Human Resource Management: Determinant of Fits”, *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2): 49-60.

Whitener, E.M. (2001). Do “High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling”. *Journal of Management*, 27(5): 515-535.

Wright, P. (1998). *Strategy-HR Fit: Does It Really Matter?*. *Human Resource Planning*, 21(4): 56-59.

Wright, P.M. ve McMahan, G.C. (1992). “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”. *Journal of Management*, 18(2): 295–320.

Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. (2001). “Human Resources and the Resource-Based View of the Firm”. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan L.M., ve Allen, M.R. (2005). “The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order”. *Personnel Psychology*, 58(2): 409–446.

Wright, P.M., McMahan, G.C. ve McWilliams, A. (1994). “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.

Yılmaz, F. (2003). *Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, https://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf, (erişim tarihi, 23.12.2009).

Metni okuyup önerilerde bulunan Sayın Gürkan DURGUN’a özel teşekkürlerimi sunarım.