ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 103, Nisan 2020, s. 189-207

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.41665>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
7.02.2020

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.04.2020

Mesut BALKAN

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans,
Yüksek Lisans Öğrencisi
danger.teamm@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı
muratsalepcioglu@aydin.edu.tr.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ¹ **(BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

Öz

İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların aidiyetlerinin oluşması, iş doyumlarının ile-ri düzeyde olması hasebiyle önem arz etmektedir. İnsan kaynakları verilerinin kulla-nılmadığı işletmelerde veya kurumlarda iş verimi düşeceği gibi aidiyet duygusu da dü-şecektir. Aidiyet duygusunun eksilmemesi adına stratejik insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde planlanması gereklidir. Yapılan bu araştırmada nitel araştırma yön-temlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Basit seçkisiz yöntemle seçilen belde belediyesinde çalışan 10 kişi ile mülakat yapılmıştır. Mülakatta 9 soru yer almaktadır. Mülakata iki aşamalı yapılmış 2 farklı soru türü kullanılmıştır. Araştırma-nın çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araş-tırma sonucunda, insan kaynakları çalışanlarının yönetime katılması gerektiği algısı or-taya çıkmaktadır. Kurumsal kimliği bulunan işletme ve kurumlarda kişilerin iş aidiye-tinin yüksek olduğu bu sebeple kurumsal kimliğin oluşması, kurumsal kimliği oluşmuş kurum ve iş yerlerinde çeşitli aksaklıklar olsa dahi iş görenlerin işlerini bırakmayı dü-

¹ T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezine ilişkin makaledir. Söz konusu Tez, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme ” adıyla, 21.01.2020 tarihinde Tez Jürisinde oy birliği ile kabul edilmiştir.

şünmediklerini sonucuna varılmıştır. Bu sebeple kurumsal kimlik ve aidiyet, örgütsel bağlılık şirketlerde yer alacak örgütsel bağlılık için oldukça değerlidir.

Anahtar kelimeler: Örgüt Bağlılığı, Kurumsal Kimlik, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynağı Yönetimi

**THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT
(SAMPLE OF MUNICIPAL EMPLOYEES)**

Abstract

Human resources practices are important due to the formation of their belonging and high level of job satisfaction. In businesses or institutions where human resources data is not used, business efficiency will decrease as well as sense of belonging. This is one reason why human resources employees are more important or seem important than other employees. Because human resources, which is a core vessel that hires all employees, is at a point that will add value to the company in this sense. Strategic human resource management needs to be properly planned. Semi-structured interview form, which is one of the qualitative research methods, was used in this study. Interviews were conducted with 10 people working in the municipality of the town determined by simple random method. Interview contains 9 questions. Two different types of questionnaires were used for the interview. Descriptive analysis and content analysis techniques were used to analyze the research. Perception emerges that human resources employees should participate in management as a result of the research. It has been concluded that even if there are various disruptions in institutions and workplaces with established corporate identity, employees do not plan to quit their jobs, since people's job loyalty is high in enterprises and institutions with corporate identity. For this reason, corporate identity and belonging, organizational commitment are very valuable for organizational commitment that will take place in companies.

Keywords: Organizational Commitment, Corporate Identity, Human Resources, Human Resource Management

1. Giriş

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları

İnsan kaynakları, günümüz iş yaşamında verimin artması adına oldukça önemlidir, verimin artmasının yanında iş yaşamındaki bütünlüğü de sağlayan başat konulardan biridir. İnsan kaynakları, o anda iş ortamında çalışan herkesi ilgilendiren bir konudur. İş ortamındaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmalıdır. İnsan kaynaklarının da görevi bu bağlılık düzeyini en üst seviyeye ulaştırmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağının rol oynadığı bir iş ortamında, insanın içinde bulunduğu sisteme yararlı olacak biçimde, belirlenmiş kurallara bağlı olarak etkili bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, 2015: 3). Mevcut bir iş örgütün verimli bir şekilde çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi, örgüt içinde görev yapan personelin etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle, örgütleri hedeflenen noktaya ulaştıracak insan gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli görülen işgücünün bir şekilde sağlanması ve amaçlar doğrultusunda çalışmalarının

sağlanması oldukça önemli bir konu olduğundan “personel yönetimi” sistemlerinin oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır (Cingöz, 2011: 20).

İnsan kaynakları süreci, yönetim kademesi ile diğer örgüt üyeleri arasında bir köprü görevi görmektedir ve bu da rahat çalışma ortamlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Yönetimsel açıdan bu durum her ne kadar gücün paylaşılması anlamına gelse de, stratejik insan kaynakları, hem yöneticilerin hem de çalışanların aktif şekilde katılımlarını sağlar ve bunun uzun soluklu olmasına olanak verir. Stratejik insan kaynakları yönetim süreçleri ile ortaya çıkan en önemli sonuç ise çalışanların yönetimsel açıdan öneminin artmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların (ücret belirleme, kadrolama, performans değerlendirme, terfi, iş sağlığı ve iş güvenliği) gibi fonksiyonlarını gerçekleştirmekle birlikte, çalışanlarında tüm bu süreçlerle ilgili düşüncelerini ve bakış açılarını da göz önünde bulundurmaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetlerin her birinin niteliği ve kalitesinin yüksek olması, çalışanların performans kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 71).

İnsan kaynakları sürecinin gelişimi ve öneminin ilk ortaya çıkışı Babiller dönemindedir. Bu dönemde tespit edilen bazı işçilik sistemlerinin insan kaynakları yönetiminin temeli olduğu varsayılır. Daha sonra milattan önce 1600'lü yıllarda ise Çin'in üretim tekniklerinde uzmanlaşmaya gittiği bilinmektedir. Milattan önce 400'lere gelindiğinde ise yine Çin'de ilk personel yönetimi sistemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi birçok olgudan etkilenebilir. Nitekim I. Dünya Savaşı'ndan sonra çalışanların bireysel yeteneklerini bir kıstas olarak gören farklı bir performans değerlendirme yöntemi ortaya konmaya başlamıştır. Bu durum 1950'lerden sonra Amerika'da bulunan tüm işletmelerde yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Buna ek olarak bu dönemden sonra özellikle yönetici pozisyonunda olan kişilerin ve ofis çalışanlarının bireysel değerlemeleri, makine başında çalışan işçilere göre daha önemli hale gelmektedir (Kaynak, 2000: 206). İnsan kaynakları oldukça önemlidir. İşi yapanın kim olacağını seçen insan kaynakları, aslında işi yapan konumuna geçmektedir. Yani o işi yapanı seçen olduğu için baştan sona kadar işten sorumlu kişi kendisi olacaktır. Bu sebeptendir ki insan kaynakları yöneticileri iş yapanlardan daha önemli bir konumdadırlar. Günümüzde de önemini koruyan insan kaynakları yönetiminin bazı fonksiyonel durumları vardır. Bu fonksiyonlar: Planlama, Kadrolama, Eğitim- Geliştirme, Değerlendirme, Performans Yönetimi, Ödüllendirme olarak 6 başlıkta incelenebilir.

Planlama: Bir kurumda olması gereken en önemli husustur. Plansız bir işleyiş veya çalışma düşünmek dahi hatadır. Bir kurumun başarısı veya üretimi elinde bulundurduğu kaynaklardan olabildiğince etkin yararlanmasına bağlıdır. İşletmenin maddi unsurlardan etkin bir biçimde faydalanması da yine insan gücüne bağlı olduğundan, insan kaynağının doğru yönetilmesi ve etkili kullanımı başarıyı etkileyen başlıca faktör haline gelmektedir (Sadullah, 2015: 87). Kuşkusuz ki bu da sağlıklı bir planlama ile gerçekleşebilecektir. Belirli bir plan dâhilinde olmadan yapılan faaliyetler örgütlere fayda sağlamayacağı gibi zarar vermektedir. Planlama olmadan yapılan faaliyetlerde eksik kalan veya gözden kaçan durumlar ileride çok daha büyük sorunlara yol açabilecek potansiyeli beraberinde getirir.

Kadrolama: Kurulacak bir iş veya kurulu bir işe yeni bir personel alımı oldukça değerli bir konudur. Yeni bir işe alınacak çalışan istenilen düzeyde olmayabilir. Aynı şekilde kurulu bir işe alınacak yeni bir personel de örgüte uyum sağlamayabilir. Bu açıdan kadrolama oldukça değerli ve önemlidir. Kadrolama sürecinde bazı önemli detaylar bulunmaktadır. Mali uyum, iş ve işçi uyumu, örgütün mevcut düzeni, yeni katılacak olan kişinin tecrübeleri. Tüm bu durumlar göz önüne alınma-

dan kadro oluşturulmamalıdır. Kalifiye çalışanın seçimi oryantasyonu da tamamen insan kaynaklarına bırakılmalıdır.

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim, çalışana başlı başına sıfırdan bir tahsis yaptırmak değildir. Hizmet içi eğitim şeklinde verilme gereken bilgiler; hızlı, etkili ve sonuç odaklı olacak şekilde iş veriminin örgüt bağlılığının artması maksadıyla yapılmalıdır. Eğitim süreçlerine yeteri kadar önem vermeyen organizasyonlarda görev yapan kişilerin kapasitelerinin altında verimli oldukları görülmektedir. Bu durum yıkıcı rekabet ortamında işletmelere önemli kayıplar yaşatmaktadır. Ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve iş süreçlerine uygulanması için öncelikli olarak çalışanların bu teknolojilere hâkim olmasını gerekli kılmaktadır.

İş başı eğitim süreçleri: İşin öğretilmesi eğitimi, yöneticiye yardımcı olma yöntemi ile eğitim, i rotasyonu yöntemi ve çıraklık eğitimi, işe alıştırma eğitimi, staj eğitimi, yönetici gözetiminde eğitim formen aracılığı ile eğitim, yetki devri yoluyla eğitim (Sadullah, 2015: 194). *İş dışı eğitim süreçleri:* Anlatım yöntemi (Konferans, Seminer vs.). Örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, yönetim oyunları yöntemi ile eğitim, simülasyon yöntemi ile eğitim, beklenen öngörülen sorunlar eğitimi, açık hava eğitimi, elektronik ortamda eğitim, sanal eğitim (Özçelik, 2015: 197-204).

Geliştirme ise, personelin bilgilerini, becerilerini ve davranışlarını sistematik olarak etki altına almayı amaçlayan ve bunları olumlu yönde ilerlemesi için çaba gösteren faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Tüm çalışan personelin hem teknik hem de sosyal olarak değişimlere ayak uydurabilmesi için belirli düzeyde bilgiye sahip olması gerekmektedir. Geliştirme de bu bilgi düzeyinin artması için yapılan çalışmaların tamamı olarak özetlenebilir. Özellikle işe yeni başlayan kişilere, işle ilgili farklı becerilerin kazandırılması ve var olan bilgilerinin işyerindeki bilgilerle örtüşmesinin sağlanması için hazırlanan uyum eğitimleri birer geliştirme faaliyeti olarak görülebilir (Özçelik, 2015: 200).

Değerlendirme, Performans Yönetimi: Örgütte görev yapan kişilerin performanslarını planlayan, bu performansları belirli kriterlere bağlı olarak değerlendirmelere tabi tutan ve geliştirilmesi gereken durumlarda buna yönelik olarak çaba gösteren bir yönetim sistemidir (Uyargil, 2015: 212). Organizasyonların en önemli girdileri arasında yer alan iş gücünün maksimum düzeyde verimli kullanılması, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitsel faaliyetlerin planlanması ve onların her anlamda iş doyumunu elde etmelerinin sağlanması önde gelen işlevleri arasında yer almaktadır. İşletmelerde görev yapan personelin mevcut durumdaki performanslarının yaklaşık olarak yarısını kullandığı varsayılmaktadır. Bu oranın iyileştirilmesi işletme verimliliğini en üst noktaya taşıyabilecektir. Performans yönetimi kapsamında performansın değerlendirilmesinin işletmeler açısından önemi büyüktür. Pek çok organizasyon bu durumun ciddiyetini fark etmemekte ya da hatalı değerlendirme yöntemleri uygulayarak performans değerlendirmeyi olması gerektiği şekilde yapamamaktadır (Barutçugil, 2004: 334). Olması gerektiği gibi yapılmayan değerlendirmeler kurumlarda onarılması güç hasarlara sebebiyet verebilir.

Performans yönetimi süreçlerinde değerlendirme yapılması sırasında bazı ana unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

- Bireysel olarak performans planlamasının yapılması,
- Bireysel performansın değerlendirilmesi için gerek duyulan kriterlerin belirlenmesi,
- Belirlenmiş yöntemlere bağlı olarak performans değerlemenin yeniden yapılması,

• Değerlendirme sonucunun, çalışanların performanslarının kendisine geri besleme olarak bildirilmesi,

• Bildirilen performansa yönelik olarak performansın geliştirilmesine yönelik koçluk uygulamalarının devreye sokulabilmesi,

• Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara ücret, terfi gibi şekillerle yansıtılması (Uyargil, 2015: 213). İfade edilen performans yönetim unsurları değerlendirmenin ne kadar kapsamlı olduğunu gözler önüne sermektedir.

Performans değerlendirmenin sağlayacağı yararları bakacak olunursa birçok başlık göze çaracaktır. Performans değerlendirmenin yararları şunlardır:

• Performans değerlemesi uygulamaları uygulamanın yapıldığı organizasyon ve çevresi ile ilgili yönetim kademesine önemli bilgiler vermektedir. Yönetim kademesi çalışanları ile ilgili detaylı bilgilere sahip olur.

• İşten beklenen çıktılar ile elde edilen sonuçların önceden belirlenmesi üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesini sağlar.

• Performansla ilgili ortaya konulan çıktılar çalışanların kendileri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına olanak tanır ve çalışanlar buna göre kendilerine yön verebilirler.

• Çalışanların olumlu geri bildirimlerde iş doyumunu ve işe olan aidiyet duyguları artar.

• Çalışanın işletmeye olumlu katkılarının olduğunu bilmesi iletişimi güçlendirir.

• Personel ve üst yönetim arasında ikili iletişimin kuvvetlenmesi kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi için olumlu olarak görülür. Bu şekilde anlaşmazlıkların azalması ve tüm personelin kendi işine odaklanması sağlanabilir.

• Performans değerlendirme görüşmelerinin düzenli şekilde yapılması ile iş veriminde ve kalitede artış görülür. Sorunların önceden belirlenebilmesi üretim aşamasında verimliliği ve kaliteyi beraberinde getirir.

• Profesyonel kriterlere bağlı olarak uygulanan performans değerlendirme çalışmaları sonunda elde edilen verilerin çalışanlara aktarılması onların iş ile ilgili becerilerinin gelişmesine yardımcı olur.

• Personelin maaş kriterlerini yaptıkları işlere göre belirlemek ve başarılı olduklarına onlara ek teşvikler vermek performans değerlendirme ile mümkün hale gelmektedir.

• Görevde yükselme kararlarının verilmesi performans değerlendirme sonuçları ile daha kolay ve uygun olabilecektir.

• Personelin yaptığı işte elde ettiği başarılarla ilgili bilgilendirmesi kolaylaşır.

Ödüllendirme: İnsan kaynaklarını yönetme, bu kaynakların sahip oldukları becerileri yönetme gibi konular insan kaynakları yönetimi süreçlerinin asıl konusunu oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalara göre becerilerin yönetilmesi konusunda yüksek düzeyli başarı elde eden kurumların çalışanlarına daha iyi ücretlendirme imkânı sundukları ve çalışanların da daha çok iş doyumunu elde ettiklerini göstermektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ürün ve hizmetlerdeki kalite artmaktadır. Bu insan kaynaklarının yönetilmesi sırasında ödüllendirmenin ne denli önemli olduğunu gösteren bir detaydır. Çalışan maaşlarının adaletli bir şekilde belirlenmesi için gerekenlerin yapılması personelin işyerindeki huzurunu da olumlu yönde etkilemektedir. İnsanlar eşit işe eşit ücret ödeyen,

kişiler arasındaki farkları tespit eden, yükselme için eşit şartların sağlandığı işletmelerde çalışmak istediklerini ifade etmeleri oldukça doğal olacaktır.

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgüt ve iş gören ilişkisinin doğal sonucu olan örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları iş yerine karşı hissettikleri duygu durumunu ifade etmektedir. İnsanların çalıştıkları işyerinden ve yerine getirdikleri görevlerden memnuniyet duymalarının sağlanması, işletme için en az üretim süreçleri kadar önem arz etmektedir (Uygur, 2009: 12). İş görenlerin çalıştıkları kurumla oluşturdukları güçlü bağların sürekli olması ile örgüt bağlılığın oluşmasından söz edilebilmektedir. Çalışanlarla işverenler arasında ilk kurulan ilişki olan ücret ilişkisi, belirli bir süre sonra güven temelli ve soyut bir duygu temeline dayanmaya başlamaktadır. Bununla bağlantılı olarak uzun süre aynı kurumda görev yapan kişiler kurumun değerini kabul eder ve kurum çıkarlarını kendi çıkarı gibi görmeye başlar denilebilir (Bozkurt, 2013: 121).

Örgütsel bağlılığın organizasyonda görev yapan kişilerin içinde bulundukları yapıya karşı en yüksek düzeyde duygusal bağ kurmaları şeklinde açıklanması mümkündür. İş görenlerin yoğun bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları işletmelere samimi bir şekilde emek verdikleri görülmektedir. Bu tür çalışanlar, dışarıdan herhangi bir güdülemeye ihtiyaç duymadan işletmesine en yüksek düzeyde faydalı olabilmek için çaba göstermektedirler. Örgütsel bağlılık kendi kendine oluşmamaktadır. Bu duygunun oluşabilmesi için çift taraflı ve güven temelli bir bağ olması gerekmektedir. Temelinde çalışanın iş etiği düşüncesi ile başlayan ilişki, süreç içinde kurumun da çalışana karşılık vermesi ile örgütsel bağlılığa dönüşür. Örgütsel bağlılığın çalışanlar bağlamında ele alındığında organizasyonun sahip olduğu amaçlara bağlı olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Örgütsel bağlılıkta, örgüt üyelerinin kurum tarafından belirlenen hedeflere, faaliyetlere ve çalışmalara gönüllü olarak katıldıkları görülmektedir. Çalışanın bu noktaya gelmesi gönüllülük esası ile sağlanmaktadır (Durna, 2005: 210). Gönüllü bir biçimde örgüte bağlanan iş görenleri bu noktaya getiren bazı unsurlar söz konusudur.

1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgüt İçi İletişim: İlk insandan bu yana iletişim insanlar arasında belirli ihtiyaçların giderilmesi için zorunlu bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte iletişimin yalnızca insanlara özel bir kavram olmasından da bahsedilemez. Her bir canlı organizmanın birbiri ile çeşitli yöntemlerle iletişim kurduğu günümüz teknolojilerinde tespit edilebilmektedir. Hayvanlar ve bitkilerin yanı sıra maddenin en küçük parçalarının da birbiri ile iletişim kurduğu bilinmektedir. Araştırmanın ana omurgasını oluşturan insan kaynaklarının da iletişim süreçleri ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Bu durum işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. İletişim süreçlerinde yaşanabilecek olası sorunlarda işletmenin tüm dengelerinin alt üst olması söz konusu olabilmektedir.

Örgüt ve Çalışan İletişimi: Örgüt ile çalışan arasındaki iletişim süreçleri işletmelerin kendi sektörlerinde varlıklarını sürdürmeleri açısından en önemli etkenlerin başında gelmektedir. İşyerinde kurulması gereken iletişimde sorun yaşanması çalışanların üst yönetimle kopuk olması ve kendi aralarında informal iletişim yöntemleri ile iletişim kurma çabası içine girmesi işletme içi iletişimi bozucu rol oynar. Bu durum pek çok sorunun da başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İletişimin sağlıklı şekilde kurulabilmesi ile öncelikle kurumsal aidiyet duygusu gelişir ve kurumun performansı artar.

Çalışanlar Arasındaki İletişim: Çalışanların birbiri ile kurdukları iletişim süreçlerinde yer alan olumsuzluklar örgütsel iletişim kanallarını kapatan bir etkiye neden olmaktadır. Böyle bir sorunun

yaşanması durumunda; iş veriminde düşüş, iş yükünün artması, iş devamsızlığının artması gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Çoğunlukla bu tür iletişim sorunları aynı bölümde çalışması gereken kişileri birbirinden uzaklaştıran bir etkiye neden olmaktadır. Kişilerin işletme ile arasında önemli bir set durumuna gelen iletişim kopuklukları çalışanların örgütsel bağlılığını azaltarak örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır. Bunun tersi durumlarda da işletmede görevli çalışanlar bir arada hareket etmek istemekte ve örgütsel bağlılığın ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Koçel, 1995: 131).

İş Doyumu: Çalışanların verilen görevler sonucunda elde ettikleri memnuniyettir. Verilen görevlerde başarılı olmak ve sonucunda bir kazanç elde etmek ve bu kazancın kişinin beklentilerini karşılaması ile iş doyumu elde edilebilir. İş doyumu, hem işverenin hem de çalışanın elde etmeye çalıştığı ve bunu elde etmek için çabaladığı yegâne kavramdır (Erdoğan, 1996: 32). İş doyumu sonucunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkması beklenmesi oldukça doğaldır. Çünkü insanlar fiziksel veya ruhsal doyum elde ettikleri her duruma karşı bağlılık duygusu geliştirirler.

Örgütsel Güvenin Tesisi: İşletme yönetiminin, iş görenlerin performansını artırmak ve çalışma ortamındaki huzuru sağlamak adına eşitlikçi ve şeffaf bir ortam oluşturması gerekmektedir. Bu yalnızca sözel olarak değil aynı zaman fiziki olarak da kurulması gereken bir olgudur. Çalışanların ne kadar yüksek düzeyde önemsedığının gösterilmesi önem arz etmektedir. Yöneticilerinin kendileri ile doğrudan, yalın ve etkili iletişim kurduğunu gören çalışanlar; bunu karşılıksız bırakmayacak ve bir süre sonra örgütsel bağlılığa sahip olacaktırlar. Bunun sonucunda da çalışanlar performanslarının maksimum seviyeye ulaşması için kendiliğinden çaba göstermeye başlayacaklardır (Demirel, 2008).

Kurumsal Disiplin Uygulamaları: Kurumsallaşmayı tanımlamak gerekirse: Organizasyonların dolaysız olarak iletişim içinde olduğu, üst yönetimin denetiminde patronlardan bağımsız olarak işlerin yürütülebilmesidir. Kurumsallık kavramında işletmede görev yapan tüm personel neleri yapması gerektiğini, ne kadar yapması gerektiğini ve hangi zamanda yapması gerektiğini eksiksiz olarak bilmektedir. Bu durum örgütsel bağlılığın üst seviyesidir. Nitekim bu noktada her çalışanın bağlılığı maksimum seviyededir. Şirketi ve örgütü benimsemiş durumdadır.

Terfi: Organizasyonlarda işlevsel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir unsuru olan ve kendi içinde farklılıklar gösteren uygulamalardan biri olan terfi uygulamaları öncelikli olarak iş doyumu olmak üzere pek çok konuya doğrudan etki eden bir yapıya sahiptir. İşletmede, iş görenlerin özveriyle sundukları emekleri, bu emeğin karşılığının adil bir şekilde değerlendirildiği düşünüldüğünde çalışanların yükselmesi neticesinde emeklerinin takdir edildiğini ve başarıya ulaştığının somut bir biçimde karşılığını alacaktır. Bu durum da onu örgüte bağlı hale getirecektir. Nitekim emek verdikçe karşılık almıştır. Emeğinin karşılıksız kalmadığını gören iş görenin daha çok çalışacağını ön görmek zor olmayacaktır.(Kök, 2006: 294).

Örgüt Kültürü: Kendine özgü kuralları olan ve bu kurallar etrafında faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar ortaya koydukları örgütsel kültür ile kurumsal kimlik oluşturmaktadırlar. Böylelikle çalışanların kabul edebilecekleri ve benimseyebilecekleri bir kurum kültürünün oluşması sağlanabilir. Sonuç olarak her bir personel kurumun bir üyesi ve bir parçası olmaktadır. Örgüt kültürünün işletmeyi tamamlayıcı özelliği de buradan gelmektedir. Bu tamamlayıcı unsur tüm iş görenlere sirayet ettiği zaman iş doyumu sağlanmış olacaktır.

Örgüt bağlılığını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenleri birbirinden ayrı tutmak olası bir durum değildir. Örgüt kültürünün bir sonucu olarak, terfiler daha kolay olacaktır. Terfinin doğru yapıldığı bir kurumda iş doyumu maksimum düzeyde görülecektir. İş doyumu maksimum

seviyede olan bir işletmede örgütsel bağlılık da maksimum olacaktır. Bu sebeple örgütsel bağlılık birçok noktanın bir araya geldiği bir terim olarak değerlendirilmelidir. Örgütsel bağlılık tek bir şekilde görülmez. Birden çok davranış çeşidi vardır.

1.2.2. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Örgütsel bağlılık, birçok birleşenin bir araya gelip uyum oluşturması sonucu oluşur. Bu bağlılığın da farklı çeşitleri söz konusudur. Örgütsel bağlılık çeşitleri üç ana başlıkta incelenmektedir.

Davranışsal bağlılık: Tutumsal bağlılık veya duygusal bağlılık şeklinde de adlandırılan davranışsal bağlılık, organizasyon içinde görev alan kişilerin, yapı içindeki diğer kişilere ve yöneticilere karşı bağlılığının olduğu varsayılır. Bu tür kişiler sürekli işyerindeki kişilerle bir arada olmak istemektedirler. Duygusallığın da eşlik ettiği bu tür bağlılık durumlarında iş doyumunu da üst seviyede gerçekleştirebilmektedir. Bu tür bağlılıkta organizasyon içinde konulan kurallara uymak bir zevk alma aracı haline dahi gelebilmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Sürekliliği: Çalışanlar kendilerince hesapladıkları çıkar ve zarar ilişkisini örgütsel bağlılığın sürekliliği bağlamında ele almaktadırlar. Bu çalışanlar kurumda geçirdikleri süreye bağlı olarak verdikleri emeğin büyüklüğünü göz önünde bulundurarak örgüte bağlanmayı tercih etmektedir. Önemli çıkar çatışmalarının ortaya çıkmaması durumunda verilen emek örgüte bağlılık güdüsünü artırıcı bir yapıya sahip olmaktadır. Kişilerin bu değerlendirmeleri yaparken organizasyonda kalmanın uzun dönemde kendisine daha fazla kazanç getireceğini görürse işyerinde bundan sonra daha verimli çalışma yönünde kendi kendini teşvik edecektir (Bozkurt, 2013: 124).

Zorunlu Bağlılık: Normatif bağlılık şeklinde de kavramlaştırılan bu bağlılık türünde çıkara bağlı bağlılıktan çok çalışanların sahip oldukları değerlerin ön plana çıkması söz konusudur. Çalışanların zorunluluk içinde hassasiyet gösterdiği konular ve çalışma yöntemleri ile yapmayı düşündüğü çalışmaların insani olarak karşılığı şeklinde açıklanabilir.

1.2.3 Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgüte bağlı olan kişilerin bağlılık çeşitleri olduğu gibi bir de bu çeşitliliği belirten göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergelere bakmak gerekirse:

Kurumsal Değerlerin Benimsenmesi: Örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmesi için işletmede görev yapan kişilerin konulan kurallara kendi rızaları ile uymaları ve değerlere sahip çıkmaları gerekmektedir. İşletme değerlerine karşı çalışanların takındığı tavır ve işletmeye verilen önem ele alındığında örgütsel bağlılıkla ilgili yargıya varılabilir.

Çalışanların Fedakârlığı: Kurumuyla arasında bağ oluşmuş kişiler kurumları için fedakârlık yapmaktan kaçınmazlar. Zaman içinde kurumun tarihini bilen ve kültürünü benimseyen, bu açıdan kuruma uyum sağlayan kişiler kurum çıkarlarına hizmet edebilmek adına kendi kişisel çıkarlarından ödün verebilir duruma gelmektedirler. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek seviyede olan çalışanlar için her zaman öncelik işletmenin çıkarı olacaktır. Çünkü bu durumdaki çalışanlar kendilerini kurumsal yapının bir parçası olarak görürler ve işletme çıkarları ile kendi çıkarlarını özdeşleştirirler.

Çalışanın Kendini Örgütle Özdeşleştirilmesi: İşletmelerde çalışan insanların büyük bir çoğunluğunun, toplumun marka olarak kabul ettiği büyük işletmelerde çalışmak istediği görülmektedir. Bu tür işletmeler kurumsal kimliklerini ortaya koyarlarken örgütsel bağlılığın tüm gerekliliklerini de yerine getirerek sektöründe lider konuma gelmiş işletmeler olarak göze çarparlar. Potansiyel olarak çalışma yaşamı içinde girebilecek her bir çalışanın böyle bir kurumda çalışmak istemesi de olağandır. Bu tür kurumlarda çalışanlar da kendilerini örgütle özdeşleştirebilirler.

İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın önemli göstergelerinden biri olan içselleştirme, kuruma bağlanma olgusunun iş ortamı dışında da sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Çalıştığı kurumu içselleştiren çalışanların kurumsal değerleri benimsedikleri görülmektedir. İçselleştirme durumu her iki taraf için de fayda sağlayan bir durum ise örgütsel bağlılığın faydası vardır denilebilir. Ancak içselleştirme özellikle çalışanın özel hayatını etkileyecek boyuta gelirse bu durumda kısa süre içinde sorunların ortaya çıkması söz konusu olacaktır. (İnce, 2005: 11).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Paul ve Anantharaman tarafından yapılan araştırmada iş çevresindeki arkadaşlık ilişkilerinin sağlıklı olması, kariyer gelişiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, teknik ve sosyal eğitimlerin verilmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki ettiği sonucu elde edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, Ürdün'deki danışmanlık firmalarında çalışanlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları olarak; işe alma-seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül sistemleri ele alınmıştır ve hepsinin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisi bulunmuştur.

Zaitouni ve Sawalha (2011) çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarından; onaylama, yeteneklerin geliştirilmesi, adil ödül sistemi ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini tam zamanlı ve yarı zamanlı görev yapan yönetici kadrosundaki çalışanlar ve yönetim kadrosunda olmayan özel bankalardaki çalışanlar oluşturmuştur. Çalışmada incelenen insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılığa olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir. (ElSharif vd. 2011: 111-114). Meyer ve Smith yaptıkları araştırmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bazı işletmelerde performansın değerlendirilmesi, hizmet içi eğitim, kariyer planlama ve kurumun çalışanlarına sağladığı bazı avantajlar bağlamında ele alınarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanlara sağlanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir (Meyer ve Smith, 2000: 319). Son olarak da Uysal (2005) "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" başlıklı doktora tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarından; çalışanların işe yerleştirilmesi ve seçilmesi, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre söz konusu uygulamalar örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki etmektedir (Uysal, 2005: 134).

Alanla ilgili çalışmalara bakacak olursak; iş doyumu, performans yönetimi, hizmet içi eğitim gibi konuların önem arz ettiğini görebiliriz. Bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın bu değişkenlere bağlı olduğu yorumu yapılabilir.

3. Yöntem

Yapılan çalışma amacı, bir belediyede çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının incelemesidir. Yerel yönetim birimi olarak belediyelerin vatandaşlara hizmet üretmeleri sırasında iş görenlerin ne derece örgüte bağlı oldukları tespit edilmeye çalışılacaktır. Yapılan çalışma betimsel analiz olarak tasarlanmıştır. Betimsel analiz: Elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden-sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 120).

Araştırma aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır.

- 1- İnsan Kaynakları uygulamalarının belediyelerde doğru bir şekilde uygulanıp, uygulanmadı,
- 2- İnsan kaynaklarının doğru uygulanmaması sonucu, örgüt çalışanlarının işini benimseyerek yapmaması ve bunun vatandaşın aldığı hizmete yansımaları,
- 3- Vatandaşın belediyeden rahatsız olması,
- 4- Belediyelerdeki ast üst arasındaki iletişim kanallarının kapalı olması nedeniyle sorunların uzun sürmesi
- 5- İnsan kaynakları uygulamaları ile belediyede görev yapan kişilerin bağlılıkları ve hizmet kaliteleri artırılabilir mi?
- 6- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile dolaylı yoldan bir belediye başkanının yeniden seçim kazanması sağlanabilir mi?

Araştırmada yer alan ve belde belediyesi çalışanlarına yöneltilen sorular ve soruların sorulma amaçları şu şekildedir:

- 1- Belediye içindeki üst kademe ve alt kademe birbiri ile kolayca iletişim kurabiliyor mu?**

Sorunun amacı: Belediyede çalışanlarının iş süreçlerinde sağlıklı bilgi paylaşımı yapıp yapmadığını anlamak

- 2- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğunu biliyor musunuz?**

- 2-a- Bu uygulamalar belediyedeki memnuniyetinizi artırıyor mu?**

- 2-b- Bu uygulamalar belediye karşı bağınızı güçlendiriyor mu?**

Sorunun amacı: Belediyedeki ne tür uygulamaların bu kapsamda olduğuna ilişkin farkındalığın anlaşılması

- 3- Belediyeye karşı bağlılık hissetmeniz kurum içinde işten aldığınız zevki artırır mı?**

Sorunun amacı: Bağlılık ile doyum arasındaki ilişkiyi anlamak

- 4- Karşılaştığınız sorunların çözümü için üstleriniz veya astlarınıza danışır mısınız? Onlardan çözüm önerileri alır mısınız?**

Sorunun amacı: Sorunların içselleştirilmesi ile ilgili bilgi sahibi olabilmek

- 5- Maaş ödemeleriniz belirli bir süre aksayacak olsa yine çalışmaya devam eder misiniz?**

Sorunun amacı: Belediyeye karşı bir bağ olup olmadığının anlaşılması

- 6- Hangi şartlar altında işten ayrılmayı düşünürsünüz?**

Sorunun amacı: İşten ayrılma kararına etki eden unsurların anlaşılması

- 7- Belediye içinde üstlerinizle veya astlarınızla kişisel sorunlar yaşamamız durumunda ne yaparsınız?**

Sorunun amacı: Bu tür sorunlar yaşandığında örgütte kalma isteğini anlamak

- 8- Her ne şart altında olursa olsun belediyede çalışmaya devam eder misiniz?**

Sorunun amacı: Kuruma olan bağlılığın ne kadar ileri seviyede olabileceğinin anlaşılması

9- Sizin belediyede işinizi severek yapmanızın, kurumunuzun değerini arttırdığını ve vatandaşların siyasi görüşü farklı dahi olsa belediyeye karşı bakış açısının olumlu yönde etkilendiğini düşünüyor musunuz?

Sorunun amacı: Çalışanların örgüte bağlı olmaları, işini severek yapmaları sonucu bunun vatandaşlara etkisi ve belde belediyesinden farklı siyasi görüşte olan vatandaşların siyasi görüşlerine olumlu yönde etki edip etmediğini anlamak.

Söz konusu araştırma, basit seçkisiz yöntemle belirlenmiş bir belde belediyesi ve bu belediyede çalışan 10 iş gören ile yapılmıştır.

Nitel veri toplama teknikleri ile ele alınan bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, ürünlerden ya da çıktılarından daha çok süreç ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalar- da anlamlar önem taşımaktadır (Merriam, 1988: Akt. Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşmeler ise sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması (Yıldırım ve Şimşek, 2003) nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir, iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden- sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Betimsel analiz tekniği üç etkinlik basamağı (verilerin azaltılması, verilerin sunumu, sonuç çıkarma ve doğrulama) çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Türnüklü, 2000).

4. Bulgular

Araştırma 10 kişiyle yapılmıştır. Katılım gösteren 10 kişinin 6'sı erkek 4'ü ise kadındır. Söz konusu katılımcılara yöneltilen sorular ve sorulara ilişkin ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

1-) Belediye içindeki üst kademe ve alt kademe birbiri ile kolayca iletişim kurabiliyor mu?

Sorunun amacı: Belediyede çalışanlarının iş süreçlerinde sağlıklı bilgi paylaşımı yapıp yapmadığını anlamaktır.

Tablo 1. Belediye Ast üst İletişim Durumu

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Genellikle Kolay İletişim Kuruluyor	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.5, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	8
Zaman Zaman İletişim Kurmakta Zorlanıyoruz	(Ç.4, Ç.6)	2
Toplam	10	10

Görüşmeye katılan personellerin 8'i, örgüt içinde iletişim kanallarının açık olduğunu bir problem olması durumunda, sorunun çözümü için rahatlıkla üstlerine gidip gerekli tecrübe ve fikirlerini alabildiklerini bu durumda hem özgüven hem de kendilerini geliştirmek anlamında bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Sorunların hızlı bir şekilde çözüldüğünü dile getirmişlerdir. İletişim kurmakta zorluk çektiğini ifade eden personel, sorun anında yöneticilerin misafirleri olduğunu ve hızlı bir şekilde kendilerine ulaşamadıklarını, bazı zamanlarda toplantılara katıldıklarını ve bu yüzden sorunu çözemediklerini dile getirmiştir.

2-) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğunu biliyor musunuz?

2-a- Bu uygulamalar belediyedeki memnuniyetinizi artırıyor mu?

2-b- Bu uygulamalar belediye karşı bağınızı güçlendiriyor mu?

Sorunun amacı: Belediyedeki ne tür uygulamaların bu kapsamda olduğuna ilişkin farkındalığın anlaşılması

Tablo 2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farkındalığı ve Çalışanlara Etkisi

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Tüm yetenek ve tecrübelerin göz önünde bulundurulması	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.4, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	8
Uygun Pozisyonda Çalışmak	(Ç.1, Ç.3, Ç.5, Ç.7, Ç.9, Ç.10)	6
Örgüt İçi Ödüllendirme	(Ç.4, Ç.5, Ç.6)	3
Örgüt İçi Sosyal Aktiviteler	(Ç.2, Ç.3, Ç.5, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	7

Kariyer Planı Yapılması	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.4, Ç.5, Ç.6, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	10
Memnuniyet	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.4, Ç.5, Ç.6, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	9
Örgüte Bağlılık	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.4, Ç.5, Ç.6, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	10
Toplam	53	53

Tablo 2 ‘deki ifadeler incelendiğinde örgütte insan kaynakları uygulamalarının doğru bir şekilde yapıldığı, görüşmeye katılan personellerden 8 ‘inin tüm yetenek ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak insan kaynakları tarafından değerlendirmesinin yapıldığı görülmektedir. 7’sinin uygun pozisyonda çalıştığı, 3 ‘nün bir üst kademedeki görev yapması sonucunda örgüt içi ödüllendirmenin zayıf olduğunu fakat örgüt içinde sosyal aktiviteler yapıldığını, çalışanların sosyal hayatlarına bu etkinliklerle katkı yapıldığını söyleyebiliriz. Şirket içi kariyer planlaması etkin bir şekilde yapıldığı ve çalışanların kısa ve orta vadede hangi statüye geleceklerinin planlanmasının yapıldığını görmekteyiz. İnsan kaynaklarının olumlu bir şekilde uygulanması da, görüşmeye katılan 10 çalışandan 9 ‘unun kurumundan memnun olduğunu ve tamamının kurumuna bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

3-) Belediye karşı bağlılık hissetmeniz kurum içinde işten aldığınız zevki artırır mı?

Sorunun amacı: Bağlılık ile doyum arasındaki ilişkiyi anlamak

Tablo 3. Çalışanların Zevk Alarak Çalışma Durumları

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Çalışan Kurumun Benimsenmesi	(Ç.1, Ç.3, Ç.4, Ç.5, Ç.6, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	9
Yönetici ve Çalışma Ortamının Sevilmesi	(Ç.2)	1
Toplam	10	10

Tablo 3’teki terimler incelendiğinde, görüşmeye katılan personelin 9’u kurumunu ve örgütünü benimsemesi dolayısı ile zevk alarak çalıştığını, 1 personelin ise yönetici ve çalışma arkadaş ortamının onun çalışmasına zevk kattığını görebiliriz.

4-) Karşılaştığınız sorunların çözümü için üstleriniz veya astlarınıza danışır mısınız? Onlardan çözüm önerileri alır mısınız?

Sorunun amacı: sorunların içselleştirilmesi ile ilgili bilgi sahibi olabilmektir.

Tablo 4. Çalışanların Sorunları Çözme Durumu

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Amirime Sorarım	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.5, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	8
Kendim Çözmeye Çalışırım	(Ç.4, Ç.6)	2
Toplam	10	10

Tablo 4’ü incelediğimizde örgüt içerisinde sorunların çözülmesi adına 9 kişi bir üst yöneticisine sormayı tercih ederken 1 kişi sorunu kendi çözmeye çalışacağını ifade etmiştir. Bu durumda örgüt içerisinde birbirine bağlı bir yapı olduğunu, sorunların fikir alışverişleriyle rahatlıkla çözülebileceğini görebiliriz.

5-) Maaş ödemeleriniz belirli bir süre aksayacak olsa yine çalışmaya devam eder misiniz?

Sorunun amacı: Belediyeye karşı bir bağ olup olmadığının anlaşılmasıdır.

Tablo5. Maaş Ödemesinin Gecikmesi Durumunda İşten Ayrılma Durumu

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi	202
Ödemenin gecikmeli olsa da yapılacağını bildiğim için çalışmaya devam ederim	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.4 Ç.5, Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	9	
Vatandaşın mağdur olmaması ve işlerin devamı için bir süre daha devam ederim.	(Ç.6)	1	
Toplam	10	10	

Tablo 5’ ten anlaşılacağı üzere personellerin kuruma bağlılığın, maaş ödenmesinde gecikme yaşanmasına rağmen görüşmeye katılan 10 kişiden 9’unda tam olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar gecikmeli de olsa maaşının yatacağından emin olarak çalışmaya devam edeceğini bildiriyor. Yalnızca 1 kişi halkın mağdur olmaması için devam edeceğini fakat kendisinin ve ailesinin kişisel maddi çıkarları ve hayat koşullarının devamı yüzünden sadece bir süre daha devam edebileceğini belirtiyor.

6-) Hangi şartlar altında işten ayrılmayı düşünürsünüz?

Sorunun amacı: işten ayrılma kararına etki eden unsurların anlaşılması

Tablo 6. İşten Ayrılma Nedenleri

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Mobbing	(Ç.1, Ç.3, Ç.4, Ç.6, Ç.10)	5
Memnuniyetsizlik	(Ç.2, Ç.8)	2
Emeklilik		
Daha İyi Bir İş Bulmak	(Ç.5, Ç.9)	2
	(Ç.7)	1
Toplam	10	10

Tablo 6'yı incelediğimizde görüşmeye katılanların yarısı Mobbing nedeni ile ayrılabilceğini; baskı, sinirlendirme ve diğer grupların olumsuz tavırlarının ayrılma nedeni olabileceğini belirtirken. 2 kişi çalıştığı kurumdan memnun olmama durumunda ayrılabilceğini. 2 kişinin emeklilik durumunda ancak ayrılabilceğini. Sadece 1 kişinin daha iyi bir iş bulması durumunda ayrılabilceğini belirttiğini görmekteyiz.

7- Belediye içinde üstlerinizle veya astlarınızla kişisel sorunlar yaşamamız durumunda ne yaparsınız?

Sorunun amacı: Bu tür sorunlar yaşandığında örgütte kalma isteğini anlamak

Tablo 7. Çalışma Arkadaşlarıyla Tartışma Durumu Sonuçları

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Konuşarak Sorunu Çözmeye Çalışırım	(Ç.2, Ç.3, Ç.5, Ç.7, Ç.9, Ç.10)	8
Hiyerarşiye Göre Üst Amirime Giderdim	(Ç.1, Ç.8)	2
Toplam	10	10

Tablo 7'yi incelediğimizde görüşmeye katılan örgüt çalışanlarının 8 'i sorunları tartışma yaşadıkları kişiler ile konuşarak çözebileceklerini belirtirken, 2 kişi bir üst amire giderek onun hakemliğinde çözebileceğini dile getirmiştir. Bu çizelgeden görüşmeye katılan şirket çalışanlarının şirkete bağlılığını ve sorunları kendi aralarında çözerek büyütmediklerini göstermektedir.

8-) Her ne şart altında olursa olsun belediyede çalışmaya devam eder misiniz?

Sorunun amacı: Kuruma olan bağlılığın ne kadar ileri seviyede olabileceğinin anlaşılması

Tablo 8. Şartlara Bakılmaksızın Belediyede Devam Etme Durumu

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
Tüm Şartlarda Çalışmaya Devam Ederim	(Ç.1, Ç.2, Ç.3, Ç.5, Ç.6, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	8
Hayır Etmem	(Ç.4, Ç.7)	2
Toplam	10	10

Tablo 8'i incelediğimizde görüşmeye katılan 10 personelden 8'i şartlar ne olursa olsun çalışmaya devam edeceğini bildirdiğini görüyoruz. Yalnızca 2 personel şartların durumuna bağlı olarak ayrılabilceğini, her şartta çalışmaya devam edemeyeceklerini, önceliklerinin olduğunu bildirmişlerdir. Bu durumda bu belde belediyesinde görüşmeye katılan personellerin örgütlerine bağlı olduklarını, sonuçları ne olursa olsun bu beraberliği devam ettireceklerini ve çalışma isteklerini görmekteyiz.

9) Sizin belediyede işinizi severek yapmanızın, kurumunuzun değerini arttırdığını ve vatandaşların siyasi görüşü farklı dahi olsa belediyeye karşı bakış açısının olumlu yönde etkilendiğini düşünüyor musunuz?

Sorunun amacı: Çalışanların örgüte bağlı olmaları, işini severek yapmaları sonucu bunun vatandaşlara etkisi ve belde belediyesinden farklı siyasi görüşte olan vatandaşların siyasi görüşlerine olumlu yönde etki edip etmediğini anlamak.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılığın Vatandaşların Siyasi Görüşleri Üzerindeki Etkisi

Cevaplar	Çalışanlar	Frekans Düzeyi
İşimizi severek yapmamız, vatandaşların belediyemiz hakkındaki görüşlerini olumlu yönde etkiliyor	(Ç.1,Ç.2,Ç.3, Ç.5, Ç.6 Ç.7, Ç.8, Ç.9, Ç.10)	10
Toplam	10	10

Tablo 9'a göre görüşmeye katılan tüm personeller vatandaşlara hizmet noktasında onları memnun etmenin belediyenin siyasal açıdan olumlu yönde etkileneceğini düşünmektedir. Vatandaşların görüşü ne olursa olsun, aldığı hizmetten memnun kaldığı sürece siyasi düşüncelerini verilen hizmet kalitesi ve memnuniyeti çerçevesince mevcut belediyeye oy vermeye devam edeceğini, bu durumun olumsuz olması durumunda farklı bir siyasi partiye de oy verebileceğini, dolayısı ile vatandaşlara hizmet noktasında hep üst düzey çalışılması ve hizmet verilmesini göstermektedir.

5. Sonuç

İnsan kaynakları Uygulamalarının kaliteyi ve hizmeti vatandaşlara tam anlamıyla geçirmek adına birçok farklı değişkeni hesaplayarak, çalışanların verimliliğine en uygun şekilde yöntemler belir-

lenmesi ve tüm kararları bu yönde alarak uzun vadede kurumun başarısını arttırmak için planlamaları yapması gerekmektedir. İnsan kaynakları sadece şirket içinde bir birim değil ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi sonucunda şirketin geleceğine doğrudan etki eden bir birim olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların olumlu yönde etkilerinin de kurum verimliliğine yansması ve bunun sonucu şirket değerinin arttığı söylenebilir. Yapılan çalışmada da görülebileceği üzere kurumsal aidiyete etki eden çok sayıda etken bulunmaktadır. Pek çok çalışan bu aidiyeti bir sorumluluk olarak görmektedirler. Ücretlerin ve verilecek olan teşviklerin sürekli bir doyum etkeni olmadığı ortadadır. Kurumsal aidiyeti olan kişiler kurumsal sorumluluklarının bilincinde olarak işlerini yapmakta ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık duygusu geliştirebilmektedirler. Yerel yönetimlerin en güçlü ayaklarından biri olan belde belediyeleri ve çalışanları ile ilgili örgütsel bağlılık çalışması önemli bir çalışma olarak görülmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ele alındığında belde belediyelerinin genel anlamda bünyesinde çalışan kişilerin eğitimlerine, sosyal haklardan yararlanmalarına önem verdikleri görülmektedir.

Yapılan mülakatlarda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının üst seviyede olduğu gözlenmiştir. Örgüt içinde iletişim kanallarının açık olduğunu, bir problem olması durumunda, sorunun çözümü için rahatlıkla üstlerine gidip gerekli tecrübe ve fikirlerini alabildiklerini bu durumda hem özgüven hem de kendilerini geliştirmek anlamında bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi akışı ve sorunların hızlı bir şekilde çözüldüğünü dile getirmişlerdir. Örgütün insan kaynakları uygulamalarının doğru bir şekilde yapılmasının, personellerin tüm yetenek ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak insan kaynakları tarafından değerlendirme yapılmasının ve buna uygun pozisyonda çalışmasının personelin işi severek yapmasına ve bunun da vatandaş memnuniyetine dönüştüğünü söyleyebiliriz. Örgüt içinde yapılan sosyal aktivitelerin, çalışanların sosyal hayatlarını tüm işlemlerin ekip çalışması halinde başarıya ulaştığını söyleyebiliriz. Ayrıca İnsan kaynaklarının şirket içi kariyer planlamasını etkin bir şekilde yapıldığı ve çalışanların kısa ve orta vadede hangi statüye geleceklerinin ve bunun için hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini ve bunun sonucunda kendini yetiştiren personellerin kuruma daha verimli olduğunu katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Yapılan araştırmada, çalışanların işlerini severek yapmaları vatandaşların hizmet alma noktasında memnuniyet ile karşılanması sonucunda belediyeye karşı bakış açılarının olumlu yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Bu olumlu yönde etkilenme, farklı siyasi görüşte olan vatandaşların, hizmet noktasındaki memnuniyetinin siyasi görüşünü değiştirmeye kadar gidebileceğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda tüm kurumsal organizasyonlar için söylenebilecek olan önerilerden bazıları ise şöyle sıralanabilir;

- İnsan kaynakları uygulamalarını çalışanların memnuniyeti konusunda etkin rol oynadığını ve çalışanların tüm tecrübe ve deneyimlerinin göz önünde bulundurularak uygun pozisyonda çalışmasının sağlanması gerekmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlarla daha yakından iletişim kurmaları ve onların sorunları ile yakından ilgilendiği hissini ve güveni onlara vermeleri gerekir
- Yöneticiler belirli kararları almadan önce çalışanların tamamı veya bir kısmı ile birebir görüşmeler yaparak çözüm önerilerini dinlemeleri gerekir.
- Ödül mekanizması güçlü hale getirilmeli ve şeffaf bir şekilde hangi ödülün hangi durumda verileceğine ilişkin kurallar belirtilmelidir.

- Günün getirdiği asgari geçim şartlarının sağlanması çalışanlar için en önemli konudur. Bu konunun üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir. Ücretlendirme, teşvik ve ödüllerin belirlenmesi sırasında en önemli kıstas bu olmalıdır.

- Kişilerin örgütsel bağlılıklarının artırılması adına insan kaynakları uygulamalarının eksiksiz ve sorunsuz şekilde uygulanması gereklidir.

- Ücret ödemelerinin aksatılmaması ve belirlenen günlerde yapılması gereklidir.

İnsan Kaynakları uygulamaları sayesinde örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan kişilerin yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmelere saygı duymaları onların iş doyumlarını da artırmaktadır. Belde belediyeleri bağlamında bu değerlendirildiğinde seçilen belediye başkanının bir sonraki seçimde yeniden seçilebilmesini sağlayabilecek olan kurum içi aidiyet algısı bir tür seçim yatırımı olarak da değerlendirilebilmektedir. Çünkü kurum içinde örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yüksek olan kişilerin verecekleri hizmet daha kaliteli olacak ve buna bağlı olarak vatandaşların da bu hizmetten aldığı memnuniyet düzeyi yükselecektir.

KAYNAKLAR

- Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 209-335.
- Bozkurt, Öznur ve Yurt, İrfan, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, s. 121-139.
- Cingöz, Ayşe, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans VE İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, 2011, s. 20.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 2000, s. 206.
- Meyer, J.P. , Stanley D.J. Herscovitch L.Y., Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta –analyses of Antecedents, Correlates and Consequences, Journal of Vocational Behavior, s: 21.
- Meyer, John. SMITH, P., Catherine A., “HRM Practices and Organizational Commitment: Test Of A Mediation Model”, Canadian Journal Of Administrative Sciences, Cilt 17, Sayı 4, Aralık 2000, ss. 319-333.
- Özçelik, A. Oya, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s.163- 176-177.
- Paul, A. K., Anantharaman, R. N., Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study among Software Professionals in India”, Human Resource Development Quarterly, Cilt 15, Sayı 1, 2004, s.77.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000 s.5-71.
- Sadullah, Ömer ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s. 2-194.
- Uyargil, Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s.213-214.
- Uysal, Gürhan., “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Uygur, Akyay, Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Kitap, Ankara, 2009,s.12.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24, 543-559.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, A., Özler, D. E. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 7 (26), 334-357.
- Zaitouni, Michel, Sawalha, Nabeel N., Sharif, Adil E., “The Impact Of Human Resources Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait”, International Journal of Business and Management, Cilt 6, Sayı 6, Haziran 2011,ss.108-123.