



**T.C.**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BİLİM DALI**

**COVID-19 SÜRECİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI  
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İHSAN SUNGUR**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi SELÇUK KILIÇ**

**AKSARAY 2024**



**T.C.**  
**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**

**COVID-19 SÜRECİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI**  
**UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIKLARINA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**  
**DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İHSAN SUNGUR**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi SELÇUK KILIÇ**

**AKSARAY 2024**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 36 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

**Adı** : İhsan

**Soyadı** : Sungur

**Bölümü** : Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

**İmza** :

**Teslim Tarihi** :

### TEZİN

**Türkçe Adı** : Covid-19 Sürecinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

**İngilizce Adı** : The Effect of Sustainable Human Resources Practices on Employees Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior During the Covid-19

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İhsan SUNGUR

İmza



## KABUL VE ONAY SAYFASI

İhsan SUNGUR tarafından hazırlanan “Covid-19 Sürecinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KILIÇ

İmza

Yönetim Bilişim Sistemleri, Aksaray Üniversitesi

.....

**Üye:** Doç. Dr. Murat GÜLER

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ömer Halis Demir Üniversitesi

.....

**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Tarık YILMAZ

Yönetim Bilişim Sistemleri, Aksaray Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 01/02/2024

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun .....tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza

## ÖNSÖZ

Araştırma etik ilkeler çerçevesinde Covid-19 pandemisi sürecinde gerçekleştirilmiş olup uzun bir zamana yayılmıştır. Bu süreçte iş yerinde ve uzaktan çalışanlar çalışmaya katılmış ve destekleri sayesinde çalışma sağlıklı bir şekilde yürütülmüştür. Elde edilen bulguların örgütlere, çalışanlara ve alanyazına önemli faydalar katabileceği düşünülmektedir.

Yüksek lisans öğrenciliğim ve çalışmamın tüm sürecinde her daim bana yardımcı olan desteğini esirgemeyerek bana rehberlik eden, bilim ve hayata dair çok şey öğrendiğim, yol göstericiliği, hoşgörüsü ve sabrıyla beni cesaretlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KILIÇ'a teşekkür ederim.

Dünden yarına hiçbir desteğini esirgemeyen, yetiştiren babam Amir SUNGUR, annem Zehra SUNGUR ve tüm aileme,

Varlığıyla bana huzur, çalışma azmi veren, yoğun çalışma temposunda sürekli yanımda olarak bana destek olan cesur hayat arkadaşım, eşim Kübra SUNGUR'a, sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürümü sunarım.

İhsan SUNGUR

Aksaray 2024



**T.C.**  
**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**COVID-19 SÜRECİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI**  
**UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIKLARINA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**  
**DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**  
**İhsan SUNGUR, Aksaray 2024**

**ÖZET**

Dünya genelini 2020 yılı Mart ayından sonra etkisi altına alan Covid-19 salgını insan yaşamını, üretimini, tüketimini, yaşam tarzını ve insanın içinde olduğu birçok alanı kısıtlamış hatta mevcut düzen içerisinde insanı çıkartma aşamasına getirmiştir. Covid-19 süreci birçok örgütü insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları konusunda hızlı ve verimli kararlar vermeye mecbur kılmıştır. Bu kararlardan bir tanesi de uzaktan çalışma modelidir. Bu çalışmada Covid-19 salgınıyla birlikte çalışanların sürdürülebilir insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile pozitif örgütsel davranışların önde gelen konularından örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olup olmadığı, varsa ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ilinde Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 544 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson korelasyon, çoklu doğrusal regresyon, bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda Covid-19 döneminde uzaktan çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları iş yerinde çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik tutumları demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Uzaktan çalışma modelinin uygulandığı bir dönemde çalışanların örgütsel davranışlarının ve algılarının nasıl farklılaştığını ortaya koymak açısından bu çalışmanın alanyazına önemli katkılar sunduğu düşünülmekte ve gelecek araştırmalara yönelik önemli ipuçları ve öneriler sunulmaktadır.

Bilim Kodu : 114704

Anahtar Kelimeler : Covid-19, Uzaktan Çalışma, İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Sayfa Adedi : 173

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Kılıç



**AKSARAY UNIVERSITY**  
**GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES**  
**THE EFFECT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES**  
**PRACTICES ON EMPLOYEES ORGANIZATIONAL**  
**COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP**  
**BEHAVIOR DURING THE COVID-19**

**(M.A. Thesis)**

**İhsan SUNGUR, Aksaray 2024**

**ABSTRACT**

The Covid-19 epidemic, which affected the world after March 2020, has restricted human life, production, consumption, lifestyle, and many areas in which people live, and has even brought people to the stage of removing them from the current order. The Covid-19 process has forced many organizations to make fast and efficient decisions regarding human resources management policies and practices. One of these decisions is the remote working model. This study aims to determine whether there is a relationship between the sustainable human resources policies, and practices of employees during the Covid-19 epidemic and organizational commitment, and organizational citizenship behaviors, which are among the leading issues of positive organizational behavior, and, if so, the direction and strength of the relationships. Quantitative research method was used in the research. The sample of the research consists of 544 employees working in organizations operating in the Organized Industrial Zone in Afyonkarahisar province. Human resources policies and practices, organizational commitment, and organizational citizenship behavior scales were used to collect data in the study. Pearson correlation, multiple linear regression, independent sample t-test, and analysis of variance were used to analyze the data. In line with the findings, the perceptions of remote workers regarding human resources management policies and practices organizational commitment, and organizational citizenship behaviors during the Covid-19 period were higher than those working at work. It has been determined that human resources policies and practices positively affect employees' organizational commitment and organizational citizenship behaviors. It was found that employees' attitudes toward human resources management policies and practices, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors differ according to demographic variables. It is thought that this study makes significant contributions to the literature in terms of revealing how employees' organizational behaviors and perceptions differ in a period when the remote working model is implemented, and important clues and suggestions for future research are offered.

Science Code : 114704

Key Words : Covid-19, Remote Working, Human Resources Policies and Practices, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior

Page Number:173

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Selçuk Kılıç



## İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU .....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
1. BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı .....	12
1.3. Araştırmanın Önemi.....	14
1.4. Araştırmanın Modeli .....	14
2. BÖLÜM .....	15
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI .....	15
2.1. Covid-19 Salgını .....	15
2.2. Uzaktan Çalışma .....	19
2.2.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Yönleri.....	22
2.2.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Yönleri.....	24
2.2.3. Uzaktan Çalışma Modeline Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	27
2.2.4. Covid-19 Salgını Sürecinde Uzaktan Çalışma Modeli .....	29
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	33
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Amacı .....	35
2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	41
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	44
2.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları.....	51
2.5. Örgütsel Bağlılık .....	53
2.5.1. Tutumsal Örgütsel Bağlılık .....	56

2.5.2. Davranışsal Örgütsel Bağlılık .....	56
2.5.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	56
2.5.4. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Boyutlar .....	57
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	59
2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri .....	59
2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	61
2.7. Covid-19 Sürecinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	64
3. BÖLÜM .....	67
YÖNTEM.....	67
3.1. Veri Toplama Araçları .....	67
3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Ölçeği .....	67
3.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	74
3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	77
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem .....	81
3.3. Verilerin Analizi .....	85
4. BÖLÜM .....	88
BULGULAR VE YORUMLAR.....	88
4.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	88
4.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	89
4.2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki İlişkiler....	92
4.2.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Devam Bağlılığı Boyutu Arasındaki İlişkiler .....	94
4.2.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Normatif (Zorunlu) Bağlılık Boyutu Arasındaki İlişkiler.....	97
4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	99
4.3.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Yardımseverlik Boyutu Arasındaki İlişkiler .....	102

4.3.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Ses Boyutu Arasındaki İlişkiler.....	105
4.3.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Biçimsel Rol Davranışları Boyutu Arasındaki İlişkiler .....	107
4.4. Çalışma Türüne Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Yönelik Bulgular.....	110
4.5. Demografik Değişkenlere Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	111
4.5.1. Cinsiyete Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	112
4.5.2. Medeni Duruma Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .	113
4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .	114
4.5.4. Hiyerarşik Düzeye Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .	116
4.5.5. Covid-19 Döneminde Çalışanların Yaş ve Çalışma Süreleri ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler.....	118
5. BÖLÜM .....	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
KAYNAKÇA.....	132
EKLER.....	143
Ek - 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutları Path Diyagramı .....	143
Ek - 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Path Diyagramı .....	144
Ek - 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Boyutları Path Diyagramı	145
Ek - 4. Demografik Değişkenler .....	146
Ek - 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği .....	147

Ek - 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	149
Ek - 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	150
Ek - 8. Yüksek Lisans Tez Önerisi Kabul Kararı .....	151
Ek - 9. İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi.....	152
Ek-10. Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu.....	153



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	27
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	39
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri.....	68
Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin Veriler.....	68
Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapıları.....	69
Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	70
Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri.....	74
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Faktör Analize İlişkin Veriler.....	74
Tablo 9. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algılar Ölçeği Faktör Yapıları.....	75
Tablo 10. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	76
Tablo 11. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algılar Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri.....	77
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Analizi Uygunluğuna İlişkin Veriler.....	78
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Yapıları.....	78
Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	79
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri.....	81
Tablo 16. Cinsiyete Göre Dağılım.....	82
Tablo 17. Medeni Duruma Göre Dağılım.....	82
Tablo 18. Eğitim Durumuna Dağılım.....	83
Tablo 19. Çalışma Durumu Dağılımları.....	83
Tablo 20. Hiyerarşik Düzeylerine Dağılımı.....	84
Tablo 21. İşletme Faaliyet Sektörü.....	84
Tablo 22. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler.....	88
Tablo 23. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığı Yordama Gücü.....	89
Tablo 24. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 25. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Boyutunu Yordama Gücü.....	92

Tablo 26. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 27. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Devam Bağlılığı Boyutunu Yordama Gücü .....	94
Tablo 28. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Devam Bağlılığı Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	95
Tablo 29. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Normatif (Zorunlu) Bağlılık Boyutunu Yordama Gücü .....	97
Tablo 30. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Zorunlu (Normatif) Bağlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	97
Tablo 31. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Yordama Gücü .....	99
Tablo 32. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	100
Tablo 33. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Yardımseverlik Boyutunu Yordama Gücü .....	102
Tablo 34. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Yardımseverlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 35. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Ses Boyutunu Yordama Gücü .....	105
Tablo 36. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Ses Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	105
Tablo 37. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Biçimsel Rol Davranışları Boyutunu Yordama Gücü.....	107
Tablo 38. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Biçimsel Rol Davranışları Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 39. Çalışma Türüne Göre İKY, ÖB ve ÖVD Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	110
Tablo 40. Cinsiyete Göre İKY, ÖB ve ÖVD Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları.....	112
Tablo 41. Medeni Duruma Göre İKY, ÖB ve ÖVD Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	113
Tablo 42. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları.....	115
Tablo 43. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları .....	115
Tablo 44. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları .....	116
Tablo 45. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğinin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Anova Sonuçları .....	117
Tablo 46. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Anova Sonuçları .	117
Tablo 47. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Anova Sonuçları.....	118

Tablo 48. Çalışanların Yaş ve Çalışma Süreleri ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler..... 119



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Uzaktan Çalışma Şekilleri .....	20
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	45
Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafığı .....	70
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Ölçeğinin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafığı .....	75
Şekil 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafığı .....	79



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Covid-19 salgını, başlarda sadece Çin de görülse de Dünya genelini 2020 yılı Mart ayından itibaren etkisi altına almış ve küresel bir belirsizliğin kapılarını açıp, insan sağlığını ciddi derecede tehdit eden bulaşıcı hastalık önceleri küçük bölgesel ardından küresel bir sağlık sorununa neden olmuştur. Çin'in başlarda Covid-19 virüsünü saklaması ve sıkı tedbirler uygulaması salgını küresel bir sağlık sorunu olmaktan alı koyamamış ve Dünya genelini etkisi altına alan başlarda sosyal hayatı ve çalışma hayatını olumsuz etkileyen küresel ekonomik bir kriz haline dönüşmüştür.

Örgütler yapıları ve oluşumları gereği ekonomik, teknolojik, politik, sosyal kültürel birçok çevre faktöründen önemli derecede etkilenen oluşumlardır. İşletmeler, bu çevre faktörlerine bağlı olarak birçok iç veya dış etkenli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. En çok karşılaştıkları kriz ise bölgesel yahut evrensel ekonomik krizlerdir. Bu tür krizlerin piyasa koşullarına göre öngörülmesi veya geçmişte örneklerinin yaşanmasından kaynaklı olarak, bu tarz krizlere karşı hazırlıklı olmaları ve tedbirler oluşturma yetenekleri yüksektir. Ancak Covid-19 salgını gibi bir durumla (daha önce yaşanan Sars, Ebola, Mers gibi salgın hastalıkların sebep olduğu krizler daha çok belli bir alanı etkilemiş ve kontrol altına alınması sağlanmıştır. Covid-19 harici bir salgın küresel anlamda işletmeleri ve ülkeleri bu denli etkisi altına almamıştır.) son zamanlarda ilk kez karşı karşıya kalmışlardır. Virüsün rastlandığı ve olası salgınlara karşı her ülkede kendi içinde çeşitli önlemlerle virüsün insanlar arasında yayılmasını engellemeye çalışılmış, bu amaçla başta içe kapanık bir seyir izlemeye çalışarak başlarda diğer ülkelerle seyahat kısıtlamaları, sosyal yaşam alanlarında daralmalar ve yasaklamalar gibi insanların bir arada bulunması engellenmeye çalışılmıştır. Alınan tedbir ve önlemler aşamasında sağlık hizmetlerinin aksatılmadan diğer hizmet kollarında özellikle insanların bir arada bulunduğu yahut etkileşim içinde olduğu tüm örgütleri ciddi düzeyde etkilemiştir. Hastalığa neden olan virüsün bulaşıcı özelliğinin yüksek olması ve ağır semptomlar göstererek hastalığı geçiren kişilerde ölümle sonuçlana bilecek ciddi hasarlar bırakmasına bağlı olarak, toplu halde insan gücü ve kaynağını bir arada çalıştıran örgütlerin iş yapabilme ve insan kaynağını çalıştırma gücü zayıflamıştır. Çünkü Covid-19 salgınının özellikle toplu alanda bir arada yer alan insanlara bulaşma da etkili olmasıyla çalışanlar

üzerinde isteksizlik, işe adapte olmada zorluk, işe katılımı düşüş ve sağlık açısından kaygı ve endişeler nedeniyle örgütler açısından olumsuz bir durum oluşturmuştur. Küreselleşen dünya da insan unsuru ürün ve hizmet üretimi yapan işletmelerin rakiplerine göre en önemli kozu barındırdıkları kalifiyeli insan kaynağı, gücüdür. Bu kaynağı oluşturan çalışanların işletmelere karşı tutumlarını ve çabaları bağlı oldukları işletmeleri, rakiplerinin önüne geçirmektedir.

Covid-19 salgınının sebep olduğu kriz, küçüklü büyüklü, yerel küresel tüm işletmeleri tedbirsiz yakaladığı gibi işletmelerin ne tür önlemler alacakları ve krizi nasıl aşacaklarına dair planlamalar yapma konusunda da çaresiz bıraktığı görülmüştür. Salgın ile beraber yürütülen pandemi dönemiyle, oluşan krizlerden işletmeler gibi çalışanların da psikolojik ve ekonomik olarak etkilendiği bir süreç başlamıştır. İnsan doğası gereği tüketime yönelik bir çizgi de olduğundan içinde bulunduğu hem üretim hem tüketim hizmetlerini yürüttüğü işletmeler faaliyetlerinin birçoğunu geçici olarak durdurmuş yahut yarı zamanlı üretim modeline geçmiştir. Bu durum çalışanlar için hem üretimde buldukları iş kollarında hem de tüketimin içinde yer aldıkları sosyal yaşamlarında daralmalara ve birçok değişimle beraber belirsizlikle karşı karşıya kalmalarına sebep olmuştur. Çalışanların ve işletmelerin bu süreçten daha az etkilenmeleri adına işletmelerde “İnsan Kaynakları Yönetimi” birimlerine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların ve işletmelerin bu süreçten daha az etkilenmeleri adına işletmelerde “İnsan Kaynakları Yönetimi” birimlerine önemli görevler düşmektedir. Süreçten birinci derecede etkilenen insan faktörü aynı zamanda kurumların hedeflerine ulaşması yolunda en değerli bileşenlerden biridir. (Gürbüz S. , 2018)

Bu sebepten kaynaklı, insan kaynakları birimlerinin, hem işletmelerin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan unsurunun mevcut durumdan olabildiğince az etkilenmesi hem de pandemi sonrası etkili yönetim açısından, değişimleri ve yeni yapılanmaları dikkatlice incelemesi ve gerekli çözümleri üretmesi önemlidir. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları disiplinine ait birçok uygulamanın yeniden gözden geçirilmesi ve yapılandırılması işletmelerin başarısı açısından yüksek önem arz etmektedir. (Öge & Çetin, 2020)

Dünya Sağlık Örgütü Covid-19'un sebep olduğu korona virüsü salgın hastalık olarak bildirmesiyle yetkililerce ülkemizde de ilk vakanın görüldüğü açıklanmıştır. Yetkililer, aynı gün harekete geçerek küresel salgın krizinden en düşük etkilerle atlama için önlemler almaya başlamıştır. Hükümetin “Evde Kal” çağırısıyla işyerleri de buna uyum sağlamış ve çalışan kişi sayısını azaltmak amacıyla çalışanlar evden çalışmaya yönlendirilmiştir yani

uzaktan çalışma modeline geçiş sağlanmıştır. Bu geçişle işyerleri dönüşümlü olarak ev-ofis çalışması veya tamamen uzaktan işletmenin dışında çalışma gibi esnek çalışma modeline geçiş yapmıştır. Devlet tarafından kısa çalışma ödeneği ile çalışanlar desteklenmiş ve bu durum bina giderleri ve çalışanların getirmiş oldukları ekstra ofis vb. gibi maliyetlerinin azalması bakımından örgütlere fayda sağlamıştır.

Covid-19 salgınıyla başlayan pandemi döneminde çalışanların hem uzaktan çalışma modeline adapte olmaları hem de Covid-19'un psikolojik etkileriyle savaşmaları neticesinde sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarıyla pozitif örgütsel davranışları etkilemiş olup insan kaynakları yönetimi alanında yeni adımlar atılmasına sebep olmuştur. Covid-19 salgını sürecinde sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının pozitif örgütsel davranışlara yönelik ilişkisini değerlendiren çalışma sayısı alanyazını içerisinde yetersiz görülmüş ve alana bu konuda katkı sağlamak istenmiştir.

Küreselleşmeyle beraber gelen iş sektörlerindeki çeşitlenmeyle yükselen rekabet ortamında, örgütlerin temel yapı taşı olan çalışan (insan) gücünü hem barındırması hem de verimliliği artırarak örgütün sürdürülebilir kılınması önem göstermektedir. Örgütler mevcudiyetlerini ön plana çıkarmak ve performanslarını yükseltmek için birincil öncelik olarak çalışanlarının performansını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarını doğru ve etkin bir şekilde yürütmelidir.

Alanyazınında pozitif psikolojinin, örgütsel davranışlara aktarılması “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak kabul görmüştür. Pozitif örgütsel davranış esasında, çalışanların eksik taraflarını değil güçlü taraflarını görmeyi ve öne çıkarmayı ifade etmektedir. Pozitif örgütsel davranış ile beraber örgütsel sermaye türlerine (geleneksel ekonomik sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye) psikolojik sermaye eklenmiştir. Psikolojik sermaye dört öğeden oluşmaktadır: umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık. Bu dört öğe çalışanları başarılı ve motivasyonlu kılmaktadır. Bu sebeple psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, örgütlerine iş hayatında rekabet avantajı getirmektedir. Örgütler için bu tür çalışanları bünyelerin de bulundurmaya kadar önemli olan hususta çalışanlarının gelişimlerine de devamlılık kazandırmaktır. Pozitif örgütsel davranış bunu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Alanyazın incelendiğinde; insan kaynakları uygulamalarının verimlilik, işten ayrılma, iş tatmini, üretim performansı gibi örgütlerin performansına yönelik yansımaları ve etkileri üzerine birçok araştırma mevcuttur.

Uzaktan çalışma, çalışan için fiziki olarak bir çalışma gerektirmeyen; bilgisayar, telefon vs. gibi masa başı da dediğimiz ofis büro işleri olarak da anılan işler için daha uygun bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Beyaz yaka olarak anılan personeller işlerini işletme için uzaktan yönetebilirken, işlerini saha da yürütmek zorunda kalan kırmızı veya mavi yakalı personellere pek de uygun düşmemektedir. Üretimin gerçekleşmesi ve kontrol altında tutula bilmesi için bazı çalışanların işlerinin başında bizzat olması gerekmektedir. Pandemi döneminde bu tarz çalışan personeller için ise yarı zamanlı veya yarım vardiyalı çalışma sistemleri uygulanmaya başlanmıştır. Uzaktan çalışma önceden bazı işyerlerinde uygulanan, çalışanlar için ayrıcalık yaratan bir çalışma türü iken, günümüzde Covid-19 salgını sürecinde alınan tedbirler kapsamında bir nevi zorunluluk haline gelmiştir. Uzaktan ya da bir diğer adıyla evden çalışma, gittikçe artan bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak, çalışanların işlerini kendi evlerinden yaptıkları yeni ve esnek bir çalışma biçimidir. Çalışanlar; mesai saatlerini, çalışma koşullarını, çalışma tempolarını kendileri belirlemekte ve yaptıkları işi işyerine uğramaya gerek duymaksızın, bilgisayar iletişim teknolojileri (BİT) sayesinde ilgili yerlere ulaştırabilmektedirler (Şenel, 2021)

Covid-19 sürecinde çalışanların evden çalışması virüsten korunma, kendini sakınma anlamında yarar sağlamakla birlikte çalışanların verimli olduğu saatlerde çalışması, ulaşım masraflarının azalması, trafik karmaşasından kurtulması, ailesine zaman ayırabilmesi, yönetici tarafından izlenmesinin yarattığı stresten uzak kalması gibi nedenler çalışanın pozitif örgütsel davranışlarını artıran sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan çalışanların ofise gitmek zorunda olan ve stresle daha çok karşılaşma ihtimali olan çalışanlara nazaran daha verimli olduğu görülmektedir. (Hobbs & Armstrong, 1998)

Yapılan araştırmalar, işyerlerinin evden çalışan her kişiden yıl bazında 1.500\$ civarı tasarruf ettiğini göstermiştir. Aynı zamanda evden çalışan kişilerin, ofis çalışanlarına oranla ayda ortalama 4 saat daha çok çalıştığını ortaya koymuştur (Butter, Aawheim, & Williams, 2007). Bununla birlikte çalışanların iş arkadaşlarından ve mesleki gelişimi için gerekli olan teknik tartışmalardan uzak kalması, terfi zamanlarında yöneticiler tarafından görülmemesi, fikirlerinin sorulmaması, evden çalışmayla ısıtma, elektrik, internet, öğle yemeği gibi masrafların artması özellikle kadınlara yüklenen toplumsal roller gereği sorumluluk ve streslerinin daha fazla olması vb. gibi sebepler uzaktan çalışmanın olumsuz yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Şenel, 2021).

## 1.1. Problem

Her geçen gün kendini yenileyerek değişen dünyada işletmelerde insan odaklı yönetim tarzlarındaki anlayış şekilleri artmaktadır. Küreselleşen rekabet ortamında çalışanlarına değer ve önem veren işletmelerin rakiplerine göre rekabet konusunda avantaj sağlayabilmesi bunun nedenlerinden biridir. Çalışma hayatlarını sürdürdükleri örgütlerin de düşüncelerine, fikirlerine, bir birey olarak kendilerine değer ve önem verildiğini gören iş görenlerin iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılıklarının arttığı çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Mert, 2021).

Uzun dönemler boyunca psikoloji biliminin merkezine aldığı inceleme alanı psikolojik rahatsızlıklar ve insanların sergilemiş olduğu olumsuz yanları olmuştur. Özellikle 2. Dünya Savaşında yaşanan olaylar bu durumu daha fazla tetiklemiştir. 2000'li yıllarda yeni bir fikir akımı ve psikolojinin yeni bir dalı olan “pozitif psikoloji” yeni yüzyılda ses getiren bir gelişme olmuştur. Yeni akım pozitif psikolojinin amacı yeni nesil psikologlara göre: merkezinde yer alan bireyleri, yanlışlarından alıp doğrularına; zayıf yönlerinden alıp güçlü yanlarına yönlendiren bir rehber rolü üstlenmektir (Mert, 2021).

Çağımız örgütlerinin başarı elde etmesi, çalışanlarının yaratıcı, modern olmaları ve örgüte bağlılık hissetmelerine bağlıdır. Çalışanların bağlılık duygusuna sahip olmalarıyla yaratıcı ve yenilikçi yönlerini üst düzeyde bulundurmalarının örgütsel performansa olumlu bir katkı olacağı düşünülmektedir. Bu sebepten kaynaklı, örgüt çalışanlarının performansının yükseltilmesinin, geliştirilip güçlendirilmesinde, yaratıcılık, işe karşı bağlılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut gibi pozitif kişisel özelliklerin önemine değer verilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların psikolojik olarak en iyi durumda olması pozitif örgütsel davranış düzeylerini de artırıcı güç olduğu düşünülmektedir. Oluşan pozitif örgütsel davranışlar, çalışanın sahip olduğu psikolojik düzeyin örgüt ortamına aktarılması olarak değerlendirilmektedir. Örgütler, rakiplerine göre elde edeceği rekabet gücünün, yeniliğin ve örgütsel performansın artırılmasında çalışanların olmazsa olmaz olduğunu göz ardı etmemektedirler. Ayrıca ulusal ve uluslararası yazında örgütlerin başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kavramların çeşitli bireysel faktörler ve örgütsel çıktılarla ilişkisini ele alan araştırmalar öne çıkmaktadır. Personellerin iş yaşamlarında maddi manevi refah bir yaşam sürmeleri hem sosyal hayatlarında hem de ve örgüt adına başarının elde edilmesinde rol alan modern pozitif

örgütsel davranışlar, klasik olarak anılan örgütsel davranışlardan anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Kanten & Yeşiltaş, 2013).

2000'li yılların başında uluslararası alanyazında kabul gören ve değerlendirilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, son dönemlerde de ülkemiz alanyazın konularına yeni giren bir konudur. Pozitif örgütsel davranışlar yaklaşımına göre psikoloji bilimi yalnızca insanların zayıflıkları ve hastalıkları üzerinde durmamalı, insanların olumlu ve güçlü yönlerini de ele almalı ve değerlendirmede bulundurulmalıdır. Pozitif örgütsel davranışlar altında psikolojik sermaye dört önemli bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. Bu bileşenleri bulduran çalışanlara sahip olmak için, örgütler büyük çabalar göstermektedir. Pozitif örgütsel davranışları barındıran çalışanlar kendine güvenen, amaç ve hedeflerine ulaşmada çaba sarf eden, içinde bulunduğu durumlara pozitif yansımalarla bulunan, krizlerden etkilenmeyen ve problemlere çözüm odaklı yaklaşan bireyler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranış ise örgütlerde işleyişe devam edebilme ve sürdürülebilirlik adına önem taşıyan bir basamak rolü üstlenmektedir. Bu tarz çalışanların uzun ömürlü olacak şekilde örgüt içinde tutulması da önemlidir. Bu durumu sağlayan koşullar ise çalışanın örgüte karşı kurmuş olduğu örgütsel bağlılık duygusunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi sonucun da oluştuğu düşünülmektedir. Alanda yapılan daha önceki çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek değerlerde olması ile çalışanın performansında yükselmeler gerçekleştiği gözlenmiştir.

Ortaya çıkan yüksek performanslı çalışma yalnızca hem örgüt hem de çalışan için finansal performans olarak değerlendirilmemelidir. Ayrıca karşılıklı kazanç bakış açısına göre çalışanın öznel iyi oluş hali, iş tatmini, örgüte bağlılığı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çalışanlarla ilgili olumlu davranışlara dönüşerek sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları ve pozitif örgütsel davranışlar, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Örgüt çalışanların ve örgütlerin değerlerini oluşturan amaç ve hedefleri bütünleştiğinde, çalışanın örgüte karşı beslemiş olduğu aidiyet ve sadakat duygusuyla örgütsel bağlılığı, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan rol davranışı göstermesine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyeceği için bu tarz çalışanlara sahip örgütler rekabet ortamında bir adım öne çıkma potansiyeline sahiptir.

Manuti ve arkadaşlarının (2020) yılında yapmış oldukları çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde insan kaynakları yönetimine katılım algısı ile çalışanların pozitif örgütsel davranışları, yani örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel değişimle başa çıkmanın oynadığı rolü araştırmaktır. İnsan kaynakları yönetimine katılım algısının örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı (örgütsel vatandaşlık davranışları) ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle çalışanların insan kaynakları yönetimine katılım algısının varlığının, çalışanların ekstra rol davranışlarını artırarak örgütsel bağlılığı iyileştirebileceğine işaret etmiştir. Aynı zaman da bu sonuç iş tatmini ve çalışanın işe bağlılığının yükselttiğinin, işe karşı devamsızlık ve çalışanın değişime karşı direnç gösterme gibi tutum ve davranışlarını da azalttığını göstermektedir. Aynı çalışmanın “İnsan kaynakları yönetimine katılımının örgütsel değişimle başa çıkma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” hipotezine istinaden, Covid-19 pandemisinin oluşturduğu değişim dönemlerinde, çalışana dayalı insan kaynakları uygulamalarını benimseyecek örgütlerin olduğunu varsayarak, insan kaynakları yönetimi çalışanlarının katılımı ile örgütsel değişimle başa çıkma arasındaki pozitif ilişkiyi ele almıştır. Sonuçlar, çalışanların değişime karşı tutum ve bağlılıklarının, değişimi teşvik etmek, yaymak ve desteklemek için benimsedikleri stratejilerin büyük ölçüde örgütün iletişim kurma, dâhil etme, bilgi aktarma, çalışanlara eşlik etme ve çalışanları destekleme yöntemine bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda, çalışanların değişime yönelik çabaları, örgütsel değişim için desteğin davranışsal göstergeleri olarak kabul edilebilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların örgüte fayda sağlayan gönüllüğe bağlı eylemleridir ve değişim girişimi ile çalışan uyumunun davranışsal bir etkisini temsil eder. Son araştırmalar değerlendirildiğinde, çalışanların örgütlerde meydana gelen olumlu değişiklikleri algıladıklarında, kendilerini değişime daha fazla bağlı hissetme eğiliminde olduklarını, dolayısıyla değişime direnç göstermeyip, değişimi somut olarak sürdürebilecek çaba ve davranışlara yönelik tutumlarda bulduklarını göstermektedir. Yani olumlu bir değişim algısı, değişime karşı ilgili enerji duygularını artırabilir, bu nedenle çalışanları daha bağlı olmaya teşvik edebilir. Elde edilen bu bulguların ardından, değişim süreçlerinde örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar örgütle olumlu bir ilişki kurma ve değişimle başa çıkma davranışları sergileme eğiliminde oldukları Manuti ve arkadaşlarının (2020) çalışmasında kabul görmüştür.

Manuti ve arkadaşlarının (2020) son hipotezinde ise; çalışanların insan kaynakları yönetimine katılım algısı, değişimle başa çıkmanın kısmi aracılığı (H3a ve H3b) aracılığıyla, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı ile pozitif bir ilişki göstermiştir sonucuna ulaşmışlardır. Bu kanıt, insan kaynakları yönetimine katılımının olumlu örgütsel davranışa, yani örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışına ilham vermesine rağmen, çalışanların örgütsel değişime karşı olumlu tutumu ve benimsenen ilgili başa çıkma stratejisinin bu etkiyi artırmaya önemli ölçüde katkıda bulunduğunu doğrulamıştır. Ayrıca çalışmaya kontrol değişkeni olarak eklenen uzaktan çalışma koşulu ve iş güvencesizliği ile ilgili sonuçları da elde etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre iş güvencesizliği ile insan kaynakları yönetimi katılımı ve değişimle başa çıkma arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır. Örgüt için geçerli olan performans, yönetim değişiklikleri, dedikodular çalışanın işinin risk altında olabileceğine dair bir düşünceye sahip olmasına neden olarak iş güvencesizliğini artırıcı rol üstlenmektedir. Bu nedenle, Covid-19 pandemi döneminin getirmiş olduğu büyük bir belirsizlik sürecinde, çalışanlara işlerine karşı güvence vermek, değişimi kabul etmelerine ve olumlu yaklaşımda bulunmalarına yönelik destek olmaya teşvik edecek insan kaynakları yönetim sistemlerini ve uygulamalarını benimsemek vazgeçilmez bir zorunluluk haline gelmiştir. Araştırmanın sonuçları arasında, uzaktan çalışma ile insan kaynakları yönetimine katılım arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, tahminen örgütlerin insan kaynakları yönetimlerini güçlendirmek için bu çalışmanın yapıldığı dönemde gerçekleştirdikleri faaliyetler ile alakalı olduğu düşünülmüştür. Örneğin Covid-19 pandemi döneminde çalışanların izolasyon sunucu uzaktan çalışmaya geçerken yaşadıkları güvensizlik duygusu, korku ve endişelerini aşmaları için insan kaynakları yönetiminin üstlenmiş oldukları bilgi ve iletişim paylaşımının artması, nihayetinde davranışları olumlu etkileyen daha yüksek bir katılım duygusunu tetiklemiş olabilir.

Covid-19 pandemi süreci birçok örgütü insan kaynakları yönetimi konusunda hızlı ve verimli kararlar vermeye mecbur kılmıştır. Örneğin hangi tür çalışanların işte kalıp kimlerin eve gitmesi gerektiğine, ne tür süreçler ve hangi tür çalışanların görevleri dijital bir alana taşınabileceğine, örgütsel önceliklerin neler olduğuna, bu önceliklerin çalışanlara en iyi bir şekilde nasıl aktarılacağı konusunda dair kararların alınması gibi.

Örgütsel alanda gerçekleşen köklü değişimlere uyum sağlayıp hızlı adapte olmak veya günlük problemlerle mücadele edebilmek için çalışanların gerek psikolojik gerek fiziksel yönlerinin güçlü ve dayanıklı olması önem teşkil eden bir durumdur. Örgütler, karşılaşılan

krizler, teknolojik ilerlemeler vs. gibi nedenler sonrası ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilmek ve çalışanlarının adaptasyonlarını sağlamak için çalışma güdüleri ve bağlılık düzeyleri yüksek ve modernleşmeye açık çalışanlara her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda örgütler için çalışanlarının sürekli gelişimi sağlamak ve yenilikçi yönlerini güçlendirmek adına insan kaynakları stratejilerinin görevlerinden birisi olmalıdır. Sürdürülebilir bir yapı ve güçlü bir örgütsel yapı oluşturmak, örgütler için ancak kalifiyeli ve nitelikli personel kadro yapısı oluşturulmasıyla mümkün olabilecektir.

Aydın (2021) “Bireylerin dayanıklı olması ne kadar önemli ise organizasyonların da hayatta kalabilmeleri için güçlü olmaları o kadar önemlidir” ifadesiyle çalışanların güçlü olma düzeyleriyle örgütlerin başarı oranlarının pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamıştır. Covid-19 pandemi sürecinde hükümetlerin çağrısıyla imkânları ve alt yapısı uygun olan işletmeler uzaktan çalışma modeline geçmişlerdir. Bu dönemde çalışanların salgın hastalığın getirdiğı psikolojik etkiler ile hem de birçok çalışan için yeni bir çalışma biçimi olan uzaktan çalışma modelini kabullenmeleri verimlilik ve performans kavramını daha önemli hale getirmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma modeline ilişkin alanyazında çalışma sayısı az olmakla birlikte gün geçtikçe çoğalan bir çalışma alanını oluşturmaktadır.

Şenel (2021) yaptığı çalışmada, uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından stres düzeylerini düşürdüğü, iş yaşam kalitesini yönünden iş tatminini yükselttiğı ve çalışanların moralini iyileştirdiğini, örgütlerine karşı olan bağlılıklarını artırdığını, serbest zamanlı çalışmanın kendilerini mutlu ettiğı, performans düzeylerinin yüksek olduğu saatlerde çalışabildikleri için verimliliklerinde iyileşme olduğunu saptamıştır. Aynı çalışma içerisinde uzaktan çalışma modelinin Covid-19’a yakalanma korkusu üzerinde etkisinin olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. İş yaşam kalitesi ve verimlilik ile kişisel yaşam boyutlarını ortaya koyan olumlu yönlerin Covid-19’a yakalanma korkusunda pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Covid-19’a yakalanma korkusunun performans üzerindeki etkisi incelendiğinde P testi değeri 0.411 olarak ölçülmüştür. P değerinin kabul gören 0.05’den büyük olması nedeniyle bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, Covid-19’a yakalanma korkusunun çalışanların performansında bir fark oluşturmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu çalışmada; Covid-19 pandemisi sürecinde tercih edilebilirliğı artan uzaktan çalışma modelinin performansa etkisinde Covid-19 salgınına yakalanma korkusunun ara değişken rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katou (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, insan kaynakları yönetim politikalarının çalışan tutumları (memnuniyet, bağlılık, motivasyon) ve çalışan davranışlarının (devamsızlık, işten ayrılma, anlaşmazlıklar) rgtsel performansa karşı pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Jaques ve Clement (1994) kitabında örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve işten ayrılma düşüncesi gibi çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışları önemli duruma getirdiğinden söz etmiştir. Örgütler ve çalışanlar için örgütsel bağlılık yenilikçilik, yüksek performans ve verimin oluşması noktasında kritik bir görev sahibidir. Yönetici ve örgüt çalışanlarının amaç ve hedefler doğrultusunda kendilerine düşen sorumlulukların üstesinden gelmeleri onların örgüte karşı bağlılıkları düzeylerinde de etkili olmaktadır. Ayrıca rgtsel bağlılığın meydana gelmesinde çalışana karşı sergilenen bakış açısının da önem teşkil ettiğine değinilmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, çalışanların kişisel özellikleri ve örgüt değişkenlerinden etkilenmektedir. Ayrıca rgtsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak örgüte olan bağlılığın yüksek olması ile işgücü devri, işe devamsızlık, işe geç kalma gibi konularda negatif düzeyde ilişkili iken iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, işe adanma gibi konularda ise pozitif ilişki ortaya koydukları anlaşılmaktadır.

Yılmaz ve Karahan (2015) tarafından tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılan çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir sonuç olduğuna dair sonuca ulaşmışlardır. Çalışmanın sonucunu şu Şekilde tanımlanabilir. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak çalışanlara kapsamlı bir eğitim sağlanması, örgütün pazardaki geleceğine ve vizyonuna duyarlı çalışanların istihdam edilmesi, onların karar alma süreçlerine katılarak iletişim kurmaları ve örgütte bugün işlerini iyi yaptıklarında gelecekte daha iyi kariyer olanaklarına erişeceklerinin kendilerine duyurulmasının örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttıracadı anlaşılmıştır.

Erkoç (2018) tarafından yapılan çalışama da örgütsel bağlılık leğinin vermiş olduğu sonuçlar şu Şekilde ifade edilebilir. Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri örgütsel bağlılık ile duygusal anlamda bağlılık duymalarıyla örgütlerine karşı aidiyet hissettikleri, işlerinden ayrılmanın yaşamlarını olumsuz yönde etkileyeceği ve işlerine devam etmelerinin bir diğer sebebinin sadakat kavramı olduğu, işyerlerini değiştirmenin etik bir davranış olmadığı düşüncesiyle, sivil hayatta iş yerinden bahsetmekten gurur duyulduğu göze çarpmaktadır.

Gürbüz (2012) çalışmasında örgütsel bağlılığı, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağı olarak tanımlamıştır. Çalışanların ve örgütlerin amaç, hedef ve değerlerinin örtüşmesiyle çalışanın örgüt faydasına yönelik gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin devam etmesi şeklinde aktarmıştır. Burada bahsi geçen gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmesi tanımı örgütsel vatandaşlık davranışlarına dikkat çekmektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde bu etken söz konusudur.

Güven (2006)'in bir tekstil fabrikasından yapmış olduğu çalışma sonuçları arasında örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Örgüte bağlılığın "işyerine bağlılık" boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından "sahiplenme" boyutu arasındaki olumlu ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütlerine karşı bağlılık ilişkisi ile örgütü sahiplenme düzeyi doğru oranlı bir ilişki göstermektedir.

Bolat ve Bolat (2008) otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkileri üzerine yaptıkları araştırmada, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ve boyutları örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olumlu bir etki sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçları arasında örgütsel bağlılık düzeyinin artmasıyla, otel işletmelerinde örgüt adına çalışanlar sosyal mübadelenin gerçekleşmesi karşılığında örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri saptanmıştır. (Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların neden örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri, sosyal mübadele teorisi ile ifade edilmektedir. (Sosyal mübadele, bireylerin mübadele sonucunda karşıdan almayı bekledikleri getirilerle motive olması ile ortaya çıkan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir.)) Çalışmada elde edilen bulgular arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun etkili olduğu ve ardından duygusal bağlılığın geldiği saptanmıştır. Çalışmada öneriler içerisinde örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesi gerektiğine değinilmiştir. Bunun için ise, çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleşmesi ve çalışanların, örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken, kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını sezdiklerinde örgütlerine karşı olan bağlılıklarının artacağı yönünde değerlendirilmeye ulaşılmıştır.

Dede'nin (2017) öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmasında iş güvencesizliği ile örgütsel güven arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Ayrıca çalışma da yer alan regresyon analizleri sonucunda iş güvencesizliğinin

boyutlarından niceliksel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu, ancak devlet okullarında niceliksel iş güvencesizliği algısı yaşayan öğretmenlerin daha az centilmenlik, niteliksel iş güvencesizliği algısı yaşayanların ise daha az sivil erdem davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Özel okullarda niteliksel iş güvencesizliği algısı yaşayan öğretmenler ise daha az örgütsel vatandaşlık davranışların iki boyutunu oluşturan centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını sergiledikleri saptanmıştır.

Cohen ve Danny'e (2008) göre örgüte bağlılık duymanın getirilerinden biriside yükselecek olan iş performansıdır. Örgüt ile olumlu ilişkiler içerisindeki çalışanlar, yüksek düzeyde bağlılıkla beraber örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri yönünde motive edici rol üstlenecektir.

Gürbüz , ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların genelinde iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu yönde ayrıca örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların beklenenden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Ocak ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları çalışmada Bosnalı öğretmenler üzerine psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumuna yönelik öğretmenlerin örgütlerine bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu ise yaşanan savaş sonrası halen sürmekte olan işsizliğin yüksek düzeyde olmasına, kamu sektöründe belirsizlik yaşanmasına ve Bosnalı Öğretmenlerin sosyal ekonomik kriz dönemlerinde bile başarı için motivasyonlarını yüksek tutmasına bağlamışlardır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Sürdürülebilir insan kaynakları ve pozitif örgütsel davranış kapsamında birçok alanyazın çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Covid-19 salgınıyla birlikte çalışanların sürdürülebilir insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile pozitif örgütsel davranışların önde gelen konularından örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olup olmadığı, varsa ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amaçlanmaktadır. Bu amacı karşılamak üzere aşağıda yer alan araştırma sorularına (AS) cevap aranacaktır.

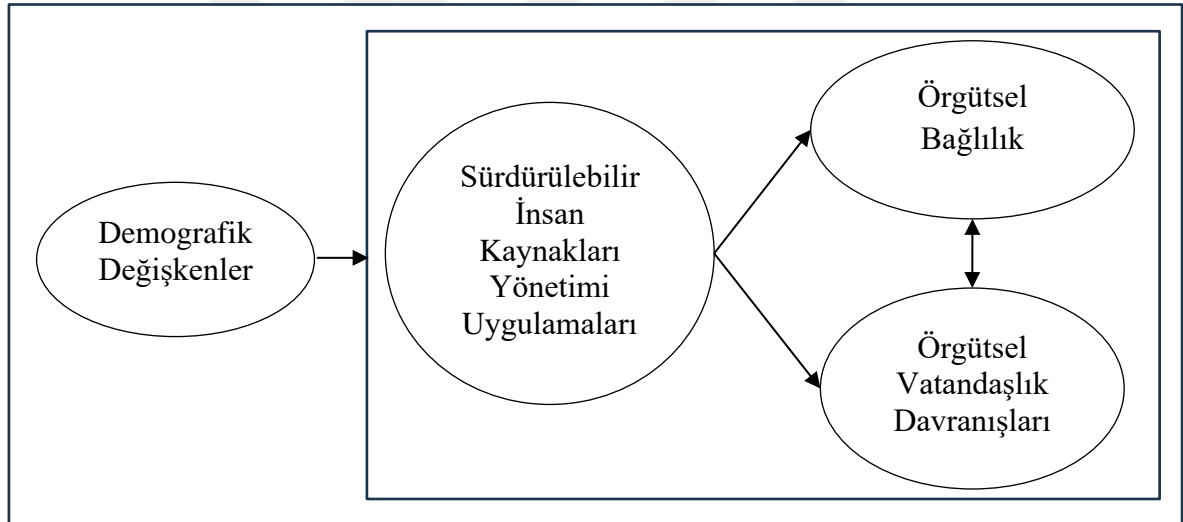
- AS 1. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 2. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 3. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 4. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 5. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif (zorunlu) bağlılık arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 6. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 7. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından yardımseverlik arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 8. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından örgütsel ses arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 9. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından biçimsel rol davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- AS 10. Çalışma türüne göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları algıları farklılaşmakta mıdır?
- AS 11. Covid-19 döneminde çalışanların demografik özellikleri (Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hiyerarşik düzey, yaş ve çalışma süresi) ile

*insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algılar, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın bulguları, Covid-19 pandemi sürecinde tercih edilen uzaktan çalışma modeliyle beraber çalışanların sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarıyla beraber pozitif örgütsel davranışlar (Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları) arasındaki ilişkileri incelemektir. Elde edilen sonuçlar ile çalışanlarını hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirmek isteyen örgütlere yararlı bilgiler sunulması veya sorunların giderilmesine somut olarak yardımcı olmak ve literatüre katkı sağlanması açısından önem taşımaktadır.

### 1.4. Araştırmanın Modeli



Araştırma modeline göre örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları bağımlı değişkenleri oluştururken, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları bağımsız değişkeni oluşturmaktadır. Yine modele göre demografik özellikler bağımsız değişkeni oluştururken, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın teorik temelini oluşturan kavramlara ait açıklamalara yer verilmektedir.

#### 2.1. Covid-19 Salgını

Dünyanın var oluşundan veri şüphesiz en önemli konularından bir tanesi dünya genelinde oluşan salgın hastalıklardır. Ulaşılabilen en eski tarihi kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda geçmişte yaşanmış olan salgın hastalıkların insanlık tarihini ve yaşamını etkileyip şekillendirmiştir. Toplu yaşam alanlarına geçilmesi, genel temizlik gereksinimlerinin karşılanamaması, kontrolsüz seyahatler, yaşam biçimleri, savaşlar, ticari seyahatler gibi insanların devamlı etkileşim içinde oldukları olaylar mikrop ve bakterilerin farklı coğrafyalara ulaşmasına ve ulaştıkları coğrafi yapıya göre mutasyon geçirmesini tetiklemiş ve salgın hastalıkların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Coğrafi değişkenler ve insanın yapısına göre değişim gösteren salgın hastalıklar farklı bölgelerde farklı etkiler bırakmıştır. Diğer taraftan insanların hayat kalitesinin düşmesi, yeterli ve doğru beslenememe, temiz su kaynaklarının azalması ve iklim değişiklikleri gibi sebepler de hastalıkların önünü açmaktadır. Bulaşıcı hastalık salgınları, bireysel etkilerinin yanı sıra, hızla geniş kitlelere yayılabileme yeteneklerinden dolayı daha ölümcül ve ürkütücü olmuşlardır.

Tarih boyunca milyonlarca insanın ölümüne neden olan salgın hastalıklar; toplumların nüfuslarını, ekonomilerini, yönetim biçimlerini, dillerini, zaferlerini, turizmlerini, sanatlarını, hatta yaşama ve sevme biçimlerini bile etkilemiş, toplumsal ilişkileri bozmuştur. Geçmişe bakıldığında insanların ölmesine sebep olan salgın hastalıklar ülkelerin nüfusunu, ekonomisini, yönetim biçimini, dilini, zaferlerini, turizmini, sanatlarını, yaşama şekillerini etkileyerek toplum ilişkilerini bozmuştur (Nikiforuk, 1991).

Epidemi, bir coğrafyada meydana gelen ve nüfusun yüksek bir oranını etkileyen salgın hastalıktır. Pandemi ise bir kıta veya dünya yüzeyinde çok geniş bir alana yayılan, etkisini büyük ölçüde hissettiren salgın hastalıktır. Pandemi, dünya çapında veya oldukça geniş bir alanda yayılma özelliği gösteren ve çok sayıda insanı etkileyen salgın hastalıklar için

kullanılan bir terimdir. Epidemi bir bölgede, bir toplumda görülen salgın hastalık iken; pandeminin yayılma alanı çok daha geniştir (Porta, 2008).

İnsanoğlunun yaşam şekli salgın hastalıkların hızını ve etkisini büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle günümüzde dünya üzerindeki diğer ülkelerde de büyük ölçüde kentleşmenin yayıldığı görülmektedir. İnsanların üst üste dizildiği bu yaşam şekli bulaşıcı hastalıkların hızının artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Mikropların ve virüslerin hedefine yerleşen insanoğlu kentleşme nedeniyle hızla çevreyi kirletmekte, sular kirlenmekte ve mikropların kolayca yayılabileceği ortamlar hazırlanmaktadır. Bunun sonucunda iklimler değişmekte, gıda maddeleri azalmakta ve küresel boyutta kıtlıklar kaçınılmaz hale gelmektedir. Tarih boyunca yaşanan salgın hastalıklar göz önünde bulundurulduğunda yaşanan bu gelişmelerin sebepleri arkasında genellikle insanların doğanın işleyişine zarar vermesi, temiz su kaynaklarının azalması ve yerleşim şekillerinin değişmesi gösterilmektedir (Tekin, 2021).

Covid-19 ismine karar verilirken WHO danışmanları sadece hastalığa neden olan virüs türüne odaklanmıştır. Co ve Vi coronavirüsten, “d” İngilizcede hastalık anlamına gelen “disease” kelimesinden, 19 ise vakaların görülmeye başlandığı yıl olan 2019’dan gelmektedir (Tübitak, 2020).

Çin’in Wuhan kentinde 2019 yılının son aylarında ortaya çıktığı için, Covid-19 olarak adlandırılan Coronavirüs salgını, 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından pandemi (küresel salgın) olarak tanımlanmıştır. Bütün dünya ülkelerini etkileyen gözle görülmeyen ancak elektron mikroskobu ile görülebilen Covid-19 salgını, Çin’de yarasalardan pangolin denilen vahşi sürüngenine geçen ve oradan da insana geçen bir virüs hastalığıdır. Çin’de vahşi hayvanları ve bütün sürüngenleri yeme kültürü yaygındır. Covid-19’un ortaya çıktığı farz edilen yer de Wuhan kentinde canlı vahşi hayvan pazarıdır. Daha önce 2002 yılında, yine Çin’de ortaya çıkan ve diğer ülkelere yayılan SARS virüsü de koronavirüsün bir tipidir (Bayhan, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel pandemi ilan edilen virüsün etkili bir aşısı henüz bulunamamıştır. Salgının hızını azaltmak için mart ayından itibaren tedbirler dünya çapında arttırılmış ve sonrasında da kontrollü serbestlikler uygulanmıştır. Salgının çok etkili olduğu 2020 yılı Mart, Nisan aylarında birçok ülke yurt dışı uçuşlarına kısıtlamalar getirmiştir. Türkiye’de uygulanan tedbirler arasında okullar, üniversiteler, pek çok işletmenin kapatılması, seyahat kısıtlamaları gibi çok fazla tedbir bulunmaktadır (Yılmaz S. , 2020).

Covid-19 pandemisi tarihte yaşanan salgınlara kıyaslandığında son yüzyılın en ciddi salgınlardan biri olduğu görülmektedir. Konu üzerine biyolojik silah olma durumu başta olmak üzere pek çok komplo teorisi de üretilmiştir. Mart 2020 yılında dünya genelinde yayılım ivmesi hızlanan Covid-19 virüsü farklı coğrafyalarda insanlara ulaştıkça mutasyonlar geçirerek farklı şekillerde devamlılığını sürdürmektedir ve alınan tedbirleri geçersiz kılmaktadır. Covid-19 küresel salgın ile enformasyon toplumunun pratikleri uygulanmaya başlanmıştır. Evde kal süreci ile virüsten korunma bağlamında okullar tatil edilip, internet üzerinden eğitim vermeye başlanmıştır. Evden internet vasıtasıyla çalışmaya uygun meslekler evden işlerini yürütmektedirler. Türkiye başta olmak üzere gelişmiş ülkelerin yıllardır hazırladığı e-devlet ve e-toplum uygulamaları ile salgın sürecinde gündelik hayatın sürdürülmesinde bilişim teknolojilerine geçiş süreci daha kolay olmuştur (Bayhan, 2020).

Sanayi Devrimiyle beraber başlayıp, çağımızın gerekliliklerine olan bilgi ve iletişim teknolojileriyle beraber mal ve hizmetlerin gerekse sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ile ekonomik entegrasyon küresel anlamda uluslararası sınırları ortadan kaldırmış ve sosyal, siyasal, kültürel gibi bir çok değerinde küresel anlamda entegrasyonu sağlayan bir bütünleşme gerçekleşmiştir. Covid-19 ise ortaya çıktığı andan itibaren küresel ekonomiye, küresel değerlere ve dünya siyasetine büyük bir darbe indirmiştir (Soylu, 2020).

Günümüzde tüm dünya genelinde artan ölüm ve vaka sayılarının artışıyla varlığını sürdüren Covid-19 pandemisi, dünya genelinde halk sağlığını tehdit ederken günlük sosyal yaşantımızı, iş hayatımızı değiştirirken insan sağlığını tehdit eden virüse karşı ülkelerin de farklı önlemler almasına sebep olmuştur (Bingöl B. , 2020).

Covid-19 virüsünün sebep olduğu salgın sonrası artan hastalık ve ölüm vakalarının devamlı yükseliş göstermesi, ülkelerin de birçok pandemi tedbiri almasına ve hastalığının yayılımını engelleyici kısıtlamalar getirmesine sebep olmuştur. Özellikle ellerin hijyenine dikkat çekilmiş, kişilerin kendi arasında birebir yakın temasta bulunmaması için restoran, sinema, toplu ulaşım, okullar, resmi kurumlar, spor müsabakaları gibi insanların bir araya geldiği sosyal faaliyetler kısıtlanmış, dünya genelinde ülkeler arası ve ülke içinde seyahat kısıtlamaları başlatılmış, yarı zamanlı veya tam zamanlı sokağa çıkma yasakları uygulanmış, kişisel koruyucu donanım üretiminde ve tedarikinde ülkeler arası yarış başlamış, mobil uygulamalar vasıtasıyla hasta kişiler takip edilmeye çalışılmış, vatandaşlar hastalığın yaygın olduğu yerler konusunda uyarılmış, kamuda olduğu gibi özel sektörde de minimum

personelle esnek ve uzaktan çalışma sistemine geçilmiş, okullarda eğitime uzaktan eğitime geçilmiş ve sağlık sistemlerinin kapasitesi artırılmaya çalışılmıştır (Dulkadir, 2020).

Ülkemizde aşamalı olarak başlayan bu tedbirler uçuş yasakları, seyahat yasakları, sokağa çıkma yasakları, karantina, filyasyon, maske takma zorunluluğu gibi çeşitli önlemler alınmıştır. Bu tedbirler ile vatandaşların pandemi süresi boyunca evde kalarak, serbest dolaşımın minimum seviyeye düşürülmesini amaçlayan izolasyon yaklaşımı, dünya genelinde ülkelerin benimsediği zorunlu bir yaklaşım haline gelmiştir (Düşünceli, Arı, Evren, & Kavak, 2020).

Covid-19 virüsü 10 Mart 2020 tarihinde ilk olarak Türkiye’de görülmüş ve ülke genelinde ekonomik, sosyal, eğitimsel ve toplumsal önlemler alınmaya başlanmıştır. Ülkemizde öncelikle alınan tedbirlerin başında 12 Mart 2020’de eğitim ve öğretime ara verilip, uzaktan eğitim modeline geçilmesidir. Özellikle salgının yoğun yaşandığı Avrupa ülkelerine yönelik seyahat kısıtlamaları getirilmiş ve seyahat sonrası karantina uygulamasına başlanmıştır. Türkiye’de Covid-19 salgınının sebep olduğu ilk ölüm 17 Mart 2020 tarihinde gerçekleşmiş, koronavirüsün özellikle 65 yaş ve üzeri kişiler üzerinde etkisinin daha fazla olduğunun tespitinin ardından 22 Mart 2020’de 65 yaş üstü ve kronik hastalığı olan kişilere sokağa çıkma kısıtlaması getirilmiştir. Bu süreçte sağlık alanında Covid-19’la mücadelede solunum cihazı üretim çalışmalarına başlanmış, 20 Nisan 2020 tarihi itibarıyla ilk yerli ve milli solunum cihazı seri üretimden çıkmıştır. Covid-19’un tüm Türkiye’de görülmeye başlaması ve gençlerin virüsü taşıma ve bulaşma riskine sahip olmaları nedeniyle 3 Nisan 2020 itibarıyla 20 yaş altı gençlere sokağa çıkma kısıtlaması getirilmiş, 1 Haziran 2020 sonrası 18 yaş altı olarak yaş aralığı güncellenmiştir (Soylu, 2020).

Covid-19’la mücadelede ilk olarak; ülkemizde Sağlık Bakanlığı bünyesinde Yeni Koronavirüs Bilim Kurulu yapılanması oluşturulmuştur. Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü bünyesinde Halk Sağlığı Acilleri Operasyon Merkezi'nde 7/24 esasına göre çalışan ekipler oluşturulmuştur. “Alo 184” Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi tarafından "Korona Danışma Hattı" kurularak hizmet verilmeye başlanmıştır. Aynı zamanda “Hayat Eve Sığar (HES)” mobil uygulamasıyla riskli bölgelerin ve kişilerin takip edilmesi sağlanmıştır. Başta hizmet sektörü olmak üzere birçok sektörde geçici süreyle üretime ara verilmiş veya uzaktan çalışma modeline geçilmiştir (Arslan & Bayar, 2020).

## 2.2. Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışmanın küreselleşen ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Uzaktan çalışma, esnek çalışma modelleri içerisinde yer alan bir çalışma modelidir. Bilgisayar ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) faydalarıyla tele-çalışma, evden çalışma, mobil çalışma ve uzaktan çalışma gibi birbirinin yerine kullanılan ifadelerin hepsinin keşişim noktası esnek çalışma yöntemi olmasıdır (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020).

Uzaktan çalışma (Telework/Teleworking) ilk defa, 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında, yolculukların ve buna bağlı olarak enerji tüketiminin azaltılmasını amaçlayan bir çalışma şekli olarak, Nilles tarafından geliştirilmiştir (Alkan Meşhur, 2010).

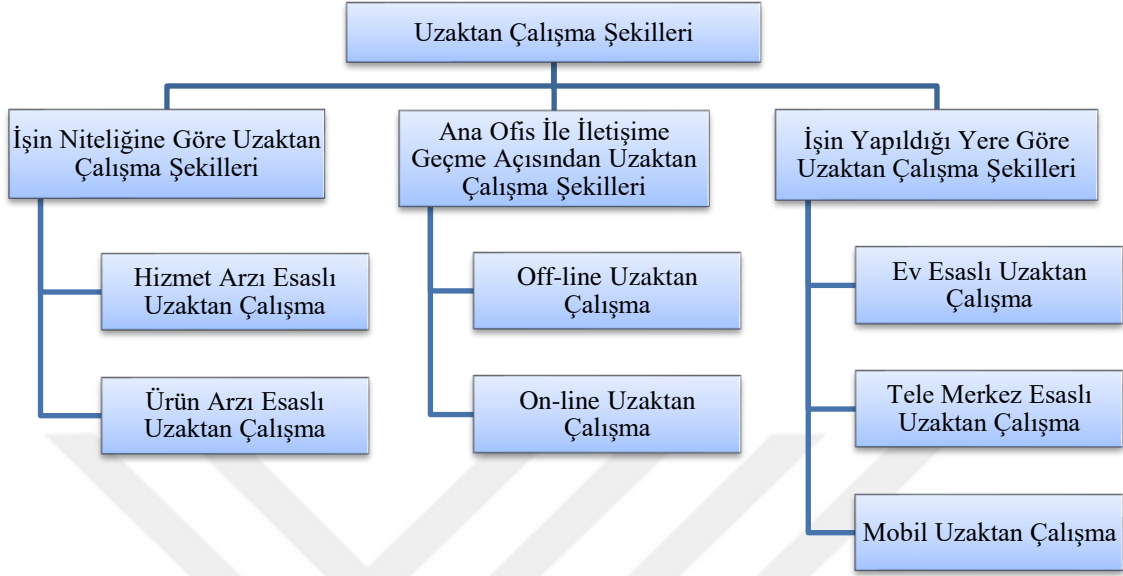
Uzaktan çalışma kavramının sözlük karşılığını gören net bir ifade birliği yoktur ve tanımları farklılık göstermektedir. Uzaktan çalışmayı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan ve işçinin merkez büroda veya üretim yerinde çalışan diğer işçilerle doğrudan kişisel ilişki yerine, yeni teknolojiler kullanarak ilişki kurduğu çalışma şekli olarak tanımlamaktadır (Tokol, 2001).

Uzaktan çalışmaya en yakın kavram tele çalışmadır, ikisinin de temelinde işin yerine getirilmesi gereken merkez binada yahut üretim sahasın da bulunmadan başka bir yerde yapılan, çalışma şekli olarak tanımlanabilir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler uzaktan çalışma sistemini geliştirmiş ve kullanım oranını yükseltmiştir. Uzaktan çalışma sistemini akıllı telefonlar, mobil sistemler, dizüstü bilgisayar, tablet bilgisayarlar gibi cihazların internet ile bağlanmasıyla kullanımı gerçekleşmektedir. İncelenen çalışmalarda uzaktan çalışmanın tanımında keşişim kümesini oluşturan tanımlar olarak; “organizasyon”, “yer” ve “teknoloji” öğeleri, etken rol olarak alınmaktadır. Öz bir tanımlama ile uzaktan çalışma, işin merkez ofislerden veya üretim mekânlarından uzak bir yerde yapılmasıdır (Alkan Meşhur, 2006).

Öztürkoğlu (2013) yapmış olduğu çalışmada uzaktan çalışmanın temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır.

- İş, örgütün bulunduğu bina, yapı, ortam dışında ayrı bir yerde de yapılır.
- İşin gerçekleştiği esas yer ile işyeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulmuş bir internet ağ yapısına bağlantı vardır.
- Yerine getirilecek iş, yapay zekâ ile desteklenmiş teknolojiye sahip bir makine ile gerçekleştirilir.

Tan (2007) çalışmasında uzaktan çalışma şekillerini aşağıda yer verildiği gibi ele almıştır.



**Şekil 1. Uzaktan Çalışma Şekilleri**

Sanayi devrimiyle beraber gelişen ulaşım sistemleri sayesinde, iş ve iş gücü yerel ve küçük işletmelerden büyük fabrika ve bir arada işletilen ofis veya iş hanlarına taşınmıştır. Çağımız da ise bilişim ve iletişim teknolojilerinin sunmuş olduğu imkânlar doğrultusunda örgütlere mekân faktörünün getirmiş olduğu külfetli ekonomik gider ve diğer şartlar altında kalmamak için tekrardan on-line ortam sayesinde iş yeri ve iş gücü tekrardan eve (İş yapanın sorumluluğu altındaki işi, örgütün sunmuş olduğu bir mekân dışında yerine getirerek) taşınmaya başlanmıştır. Dolayısıyla bulunulan noktadan bilgiye ve hizmetlere erişilebildiğinden, hareketlilik ihtiyacı da ortadan kalkmaktadır.

Çalışma yaşamında esneklik kavramı; Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin 2014 yılında yayınladığı "Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu", işin yapıldığı mekânın, çalışanların istihdam edilme biçimlerinin ve yapacakları işin niteliğinin, çalışma saatlerinin ve alacakları ücretlerin piyasadaki arz ve talepte görülen artış ve azalışlara göre yeniden düzenlenebilmesine olanak sağlayan bir uygulama olarak ifade edilmektedir.

Bu uygulamalar içerisinde yer bulan uzaktan çalışma ise bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ile birlikte genellikle merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan çalışma şekli olarak tanımlanmıştır (Öztürkoğlu, 2013).

Esnek çalışma, insan sermayesini en iyi şekilde maksimum performans ile kullanmayı amaçlamış, değişen şartlar ve gelişen iletişim teknolojileriyle birlikte değişen taleplere uyum sağlamanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Covid-19 pandemisiyle beraber gündeme gelen esnek çalışma yapısıyla uzaktan çalışma, çalışma hayatında fazlasıyla benimsenmiş ve olumlu yansıyan ekonomik etkisiyle örgütleri cezbetmiştir. Covid-19 pandemisi uzaktan çalışma eğilimini başlatan değil ancak ön plana çıkartan bir süreç olmuştur. Çünkü bu süreçten önce de dünyada bazı ülkelerde belli oranlarda uzaktan çalışma benimsenmiş ancak motivasyon ve üretkenlik gibi bazı dezavantajları nedeniyle kimi işletmelerce temkinli yaklaşılmıştır. Uluslararası İşgücü Organizasyonu (2016) raporunda sıralanan; artan bilişim teknolojisi masrafları, dijital güvenlik sorunları, iş ile ilgili kontrol kaybı, iş ve yaşam sınırının karışması, aile ve iş çatışması, tatilde çalışma, iş ile bağıni koparamama, sosyal ve profesyonel yaşamdan izolasyon ve kaçırılan fırsatlar gibi uzaktan çalışmanın bazı dezavantajları pandemi döneminde yaşanabilecek dezavantajlar olarak sıralanabilmektedir (Tuna & Türkmendağ, 2020).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ileri gelişmişlik düzeyi ile uzaktan çalışma modeli daha popüler hale gelmiş ve tercih edilmeye başlanmıştır. Bu nedenle kullanılan bilgi ve iletişim sistemlerini donanımsal ve yazılımsal olarak devamlı güncellemek yeterli kalmayıp sahip olunan sistemdeki güvenlik açıklarını kapatarak, sorunlarını en düşük seviyeye indirmek önemli hale gelmektedir. Bu anlamda örgütlerin network ve altyapı sistemlerini dışarıdan gelecek tehlike ve tehditlerden korumalıdır. Uzaktan takım çalışmasını sağlayabilecek güçlü bir network ve altyapı sistemine sahip olması gerekmektedir. Tercih edilen network ve altyapı sistemleri gerçekleşebilecek siber saldırılara karşı yüksek düzeyde koruma sağlamalıdır.

Covid-19 salgını ile tercih edilebilirliği yükselen uzaktan çalışma modeli çalışan ve örgüt açısından işyerindeki aynı yükümlülükleri yerine getirme açısından esneklik sağlamamaktadır. Çalışanları bilgi ve iletişim teknolojileri bakımından desteklemek, bilgilendirmek, eğitim ihtiyacını karşılamak örgüt açısından, verilen işi yerine getirmek, sağlanan desteği performansa dönüştürmek çalışanın yerine getirmesi gereken başlıca sorumluluklardandır (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020).

### 2.2.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Yönleri

Gallup danışmanlık şirketi, Harvard Üniversitesi, Stanford Üniversitesi ve Global Workplace Analytics (Küresel İşyeri Analitiği) gibi araştırma kurum ve üniversitelerin araştırmasına göre tele çalışmanın yararları 5 maddeden oluşmaktadır (Farrer, 2020).

- Üretkenlik: Tele çalışanlar, ofis çalışanlarına oranla %35- 40 daha fazla üretkenlik ve en düşük % 4.4 oranında çıktı artışı gözlenmiştir.
- İş Performansı: Konumdan bağımsız olarak uzaktan çalışanlar %40'tan daha düşük oranda kalite hatasıyla üretim yapmaktadır.
- İşe Katılım: Uzaktan çalışma daha yüksek düzeyde performans ve üretkenlik ile %41'den daha az oranda iş devamsızlığı gösterirler.
- Çalışanı Elde Tutma: Çalışanların %54'si daha esnek çalışma ortamı için işlerini değiştirebileceklerini belirtmiştir.
- Şirket Karlılığı: Şirketler, yarı zamanlı olarak evde çalışma başına yıllık 11.000 ABD Doları ya da %21' den daha fazla kar ve tasarruf sağladığı belirlenmiştir.

Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde esnek ve uzaktan çalışma modelleri daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır (Soylu, 2020). Uzaktan çalışma modeli, çalışan ve işi arasında köprü oluşturarak iş kontrolünü ve özgürlüğünü sağlar. Bu sayede çalışanın işe katılmama durumları engellenmektedir (Uzun, 2012). Aşağıda uzaktan çalışmanın çalışana ve örgüte göre olumlu yönlerine değinilmiştir.

*Uzaktan çalışmanın çalışan açısından olumlu yönlerini ifade etmek gerekirse, uzaktan çalışma modelinde, çalışan örgüte karşı yükümlülüklerini geleneksel iş ilişkisinde olduğu gibi işin yapıldığı yerde değil, yer ve zamanın belli olmadığı ve örgüte ait olmayan bir yerde yerine getirmektedir. Örgüt ve çalışan arasındaki sözleşme gereği çalışan örgütün emir ve talimatlarına uygun olarak yükümlülüğü altındaki işleri örgütün sağlamış olduğu işyeri dışında istenilen zaman aralığında yerine getirmektedir (Görücü, 2018).*

Uzaktan çalışma modeli çalışanlar için, örgütlerinin sağlamış olduğu istihdam içerisinde yer alarak yaptıkları işe yönelik yükümlüklerini yerine getirirken işlerini yürütme sürecinde bir esneklik sağlaması bakımından boş zaman aktivitelerini düzenleme imkânı sunmaktadır.

Ayrıca işe gidiş geliş, trafik, kötü hava koşulları ve işe gitmek üzere yapılan hazırlıklar da dâhil olmak üzere harcanan zamanı azaltıp çalışanın kendisine ayırdığı zamanı artırırken, işe gidiş-geliş sürecinde yaşanan stresi de azalttığı yapılan çalışmalarda görülmektedir (Aksoy, 2012).

Uzaktan çalışma modelinin etkili bir performansla başarı sağlaması ve öne sürülen faydalarından yararlanmak çeşitli özelliklere bağlıdır. Çalışan ve örgütün yapısı uzaktan çalışma modeli konusunda istekli olması, çalışma programı üzerinde anlaşılması ve belirli düzeyde esneklik sağlanmış olmasının yanında çalışanın örgüte karşı olumlu duygular beslemesi, uygun kişilik yapısı ev ortamının da gürültü gibi çevresel özellikler açısından uygun koşullara sahip olması modelin başarıya ulaşmasında etkilidir (Hobbs & Armstrong, 1998).

Uzaktan Çalışma modeli çalışanın çalışma süreci boyunca kendisine özel zaman oluşturamaması, şahsi işleri için izin almada problem yaşaması kişide stres yaratmaktadır. Uzaktan Çalışma modeliyle kişi zamanını yönetebilmekte ve iş akışını kendi programına göre düzenleyebilmektedir. Uzaktan çalışma modeliyle işe gidişlerde ve dönüşlerde geçirilen zaman kaybı ortadan kalkmış, çalışanın işinden dolayı kaynaklanan çeşitli maliyet yaratan masrafları azalmış ve tasarruf etmesi yönünde fayda sağlamamıştır.

*Uzaktan çalışmanın örgüt açısından olumlu yönlerini*, uzaktan çalışma modeliyle çalışanın verimliliğinin artması, esnek zaman diliminin etkisiyle kişisel yaşamına vakit ayırması, işe ulaşım sürecinde kaybedilen zamanın olmayışı çalışana fayda sağlarken örgüt için ise işlerin yürütülmesi için gerekli olan örgütsel kaynakların kullanımının azalması da örgütler açısından fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda işin gerçekleştirileceği bir binanın ya da ofisin, ofis için gerekli ekipmanı sağlamak, çalışanların ısınma, elektrik, internet gibi harcamalarının olmaması örgütler için önemli bir avantaj olmakta ve azımsanmayacak derecede tasarruf sağlamaktadır. Uzaktan çalışma sistemi, başlangıç adımı, örgütler için maliyeti yüksek olan bir faaliyettir. Ancak kültürel ve coğrafi nedenlerle ulaşılamayan küresel pazar alanları ve nitelikli işgücünün istihdamı ortaya çıkarmasıyla, çalışanların performansının daha kolay izlenmesi ve uzun vadede personel maliyetlerinde tasarruf sağlaması bakımından, örgütlerin tercih ettiği bir çalışma şeklidir (Alkan Meşhur, 2010).

Uzaktan çalışma modeline en ılımlı yaklaşan sektörler daha çok bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan dijitalleşen iş kollarının temelini oluşturan; ar-ge, bilişim gibi sektörlerdir.

Dijitalleşen iş sektörleri içinde çalışan bilgi işçileri uzaktan çalışmaya daha uygun bir niteliğe sahiptir. Özellikle bilişim sektörü çalışanları uzaktan çalışma modeline daha kolay adapte olacaktır. Çünkü uzaktan çalışma bilişim teknolojilerinin bir ürünüdür (Alkan Meşhur, 2010).

Uzaktan çalışma modelinde bilgi ve iletişim teknolojilerin etkin kullanıldığı için çalışanlar işlerini teknolojinin sağladığı kolaylıkla uzaktan yürütmektedir. Ayrıca uzaktan çalışma modelinde çalışanlar işlerini yürütmek için uygun bir çalışma ortamı oluşturma bilmek için internet, mobil cihaz, bilgisayar, yazıcı gibi erişim cihazlarına ve ihtiyaç duymaktadır. Doğan bu ihtiyaçların karşılanmasında ortaya çıkan giderler ekstra olarak çalışanlara maliyet yükü oluşturmaktadır. Bu sebepler ile çalışan tarafından bakıldığında uzaktan çalışma modeli olumsuz etki gösterirken, örgüt için olumlu bir etki göstermektedir (Aksoy, 2012).

Aynı zamanda uzaktan çalışma ile çalışanların işyerinde mola vererek işten uzaklaşması, hastalık ardına sığınan işe katılımın düşmesi, yıllık izin, mazeret izni, saatlik izin gibi taleplerinin önüne geçerek çalışanın devamlılığı sağlanarak iş gücünün devamlılığı etkin kılınmaktadır. Çalışanın iş tanımının etkin bir şekilde yapılmasıyla örgüt içinde başka bir çalışandan o işi yapmasının önüne geçerek çalışanların sorumluluklarını yükselterek, yapmaları gereken işi kavramsal olarak tam olarak kavramaktadır (Şenel, 2021).

Alkan Meşhur (2007)' tarafından uzaktan çalışma modelinin örgütlere sağladığı avantajlar aşağıda listelenen biçimde ele alınmıştır:

- Örgütler için fiziki ortam, barınma ve çalışma ortamını sağlama açısından tasarruf
- Çalışanlarda verimliliğin artmasının örgüte fayda sağlaması
- Yapılan işin niteliğine göre çalışmanın esneklik kazanması
- Örgüt adına çalışanın müşterilere daha nitelikli hizmet sunması
- Örgüt yapısının hedeflere ve amaçlara yönelik devamlılık
- İş gücü kaybının azalması ve işe katılımların artması

### **2.2.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Yönleri**

Uzaktan çalışmanın olumsuz yönlerini hem çalışan hem de örgütler açısından incelemek daha doğru olacaktır. *Uzaktan çalışmanın çalışan açısından olumsuz yönleri*, uzaktan çalışma modelinde görev yapan çalışanlar ve işyerinde görev yapan çalışanlar arasında iş

tatmini, iş doyumunu ve yaşam kalitesi bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Uzaktan çalışma modeline göre görev yapan çalışanlar iş tatmini, iş doyumunu ve yaşam kalitesi bakımından bir süre sonra negatif yönlü bir duygu durumuna girebilmektedirler. Bu sebeple çalışma hayatını uzaktan çalışma modeliyle sürdüren çalışanların performans düzeyi düşmekte ve sonuç olarak örgütsel verim azalmaktadır (Mercan, 2019).

Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar genel olarak, çalıştıkları ofis ortamlarında bulunmasalar da bilgi ve iletişim teknolojilerini iş yerinde çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bazı örgütler ise çalışanlarının daha fazla boş zamanlarının olduğu düşüncesine kapılarak uzaktan çalışma modelini yanlış yorumlamakta ve çalışanlarına daha fazla iş yüklemekte ve mesai saatlerini artırmaktadır (Karaca & Esen, 2019).

Ayrıca uzaktan çalışanlar, örgütlerine ait bir ortamda bulunmadıkları için iş arkadaşlarıyla olan sosyal iletişimi ve paylaşımları azalmaktadır. Toplu çalışma alanlarından bireysel alanlarda çalışmaya devam etmek grup başarısını ve iletişimi engellerken bireyselliği ön plana çıkararak benmerkezci çalışanlar oluşturmaktadır (Kıcır, 2019).

Uzaktan çalışma modeline göre görev yapan çalışanların işyerlerinden uzak olması ve yüz yüze etkileşim olanaklarının bulunmaması çalışanların örgüt ile bütünleşme sorunları ortaya çıkarabilmektedir. Bu durum Türkçedeki “Gözden uzak olan gönülden de uzak olur” deyiminin bir yansıması olarak da düşünülebilir. Çalışanın iş yerini, örgütün çalışanını benimseyememesi, çalışanların toplu hareket olanaklarını zayıflatacak, böl parçala yönet zihniyeti ile çalışanların sendikasılaştırılması kolaylaşabilecek ve sonuç olarak çalışanın işine son vermek daha kolay olabilecektir. Örgütler işyerinde çalışanları uzaktan çalışanlara göre daha fazla performansa sahip olarak düşünmekte ve iş yerinde çalışanlara daha fazla iyi niyet beslemektedirler. Bu durum uzaktan çalışanlar açısından olumsuz bir hava yaratmakta ve fırsat eşitsizliğine zemin oluşturmaktadır (Kavi & Koçak, 2010).

Uzaktan çalışma modelinde örgütler, çalışanların daha fazla iş yapmasını beklemektedirler. Çalışanların, esnek bir biçimde çalışıyor olması bir ödül olarak görülmekte ve ödülün karşılığı olarak daha fazla iş beklenmektedir. Esnek çalışma örgüt tarafından yanlış değerlendirilip, çalışanın tüm zamanına hükmetme isteğiyle çalışanın aile yaşamı, özel zamanları, kendine ait yaşamı ile planları altüst olabilir. Örgütler bunları gözetmeksizin çalışanın fazla çalışmasının karşılığını da ödüllendirmez. Ancak uzaktan yapılan fazla çalışma, işyerinde gerçekleşmiş olsa karşılığını örgüt vermek zorunda kalacaktır (Demir E. S., 2016).

Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar veya örgütler karşılıklı olarak birebir iletişim halinde olmak zorunda kalabilirler. Anlatılmak istenilen iletişim aracının dijital olması gereğiyle aktarılırken yanlış anlaşılabilir, etik olmayan davranışlar gözlenebilir. Ayrıca çalışanın veya örgütün tercih ettikleri çalışma saatleri uyuşmaya bilmektedir. Bu tür durumlarda iletişime geçildiğinde ise taraflar iletişim kurmak için iş dışı zamanlarında birbirlerini sürekli rahatsız edilebilir. Bu durumda kişiler birbirinin özel hayatına müdahale etmiş olurlar ve rahatsızlık duymaya başlayacaklardır. Böylece psikolojik rahatsızlık, kaygı, endişe, nefret gibi olgular baş göstermeye başlayacaktır (Kavi & Koçak, 2010).

Covid-19 pandemisiyle popülerliği artan uzaktan çalışma modelinin çalışanlara yansıyan bir diğer dezavantajı ise kısıtlı dar alanda kalarak ev ve ofis ortamının aynı yer olmasından kaynaklanan alan kısıtlanmasıdır. Uzaktan çalışan bireyler sabit bir alanda kalarak, çalışma şartlarına uygun olmayan masa başında vakit geçirmek, hareket alanını kısıtlamak gibi nedenler sonrası eklem ağrıları, kas ağrıları, psikolojik bunalımlar gibi rahatsızlıklar yaşayabilmektedir (Kıcır, 2019).

Ward ve Shabha (2001) uzaktan çalışma modelinin olumsuz yönlerini derleyerek şu maddeler altında sıralamaktadır;

- Devamlı belirlenen çalışma ortamında vakit geçirilmesiyle aile yapısından, sosyal yaşamdan, arkadaş çevresinden izole yaşam
- Çalışma ortamında gerçekleştirilen yüz yüze beyin fırtınası sonrası karşılıklı fikirlerin ortaya konmaması sebebi ile durağanlık yaşanması
- Asıl işin yapıldığı sahadan uzak olmaları nedeniyle işin gelişim ve yapım surecinden haberdar olmayıp parçadan bütüne bilgilerle yordamda bulunarak işi tahmini şekilde yürütmeleri
- Kariyer planlarını düzenleyemeyip gerçekleştirememek
- İşyerine/örgüte aitlik, iyi niyet, bağlılık gibi duyguların istenilen düzeye ulaşamaması

*Uzaktan çalışmanın örgüt açısından olumsuz yönleri, uzaktan çalışma modeline göre örgütün dikkat etmesi gereken en önemli nokta çalışanın kontrol altında olmaması sebebiyle denetiminin ve gözetiminin mümkün olmamasıdır. Çalışan ve örgüt arasındaki bağ zayıflığı nedeni ile çalışanın örgüte karşı verimliliği azalmaktadır.*

Bu da örgüte kaybolan iş gücü olarak yansiyacaktır. Çalışmalarını dışarıda sürdüren çalışanlar işletmeye olan sadakatlerini yeterli seviyede tutamayabilir. Örgüte ait gizli bilgileri ofis dışında oldukları için daha hızlı şekilde sızdırabilmektedir. Çalışanından beklediği performansı alamayan örgüt çalışanına karşı güvenini kaybetmeye başlayacaktır. Çalışanın örgütün taleplerine uygun bir şekilde istenilen işi, istenilen düzeye ve niteliğe ne kadar uygun bir şekilde yerine getirdiğini belirlemek ve değerlendirmek oldukça zordur. Çalışanın yükümlülüğü altında olduğu işi belirtilen niteliklere uygun bir şekilde yerine getirmemesi örgütün de müşterisine karşı mahcup olması ve zor durumda kalması sonucu hem ticari değerinin zarar görmesi hem de çalışanına karşı güveninin zedelenmesi söz konusu olacaktır. Ayrıca uzaktan çalışma modelinde örgütün çalışanından beklediği nitelikli iş gücü için ona imkânlar sunması gereklidir. Çalışan için bu imkânların oluşturulması ve sunulması örgüte ekstra finansal yatırımlar, harcamalar güçlük ve maliyet yükü oluşturmaktadır. Çalışanın örgütün fiziki sınırları dışında çalışmalarını sürdürmesi, örgüt dışında olmalarından dolayı devamlı tehlike içerisinde bulunmaları sebebi ile iş kazası gibi risklerin artmasına ve örgütün bu konuda sorumluluğunu yükseltmektedir (Görücü, 2018).

Aşağıda Kıcırcı (2019) tarafından yapılan çalışmadan faydalanarak oluşturulan tabloda uzaktan çalışmanın örgüt ve çalışan açısından avantajları ile dezavantajları liste şeklinde verilmiştir.

**Tablo 1. Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları**

Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnek çalışma saatleri (saatleri isteğe göre ayarlayabilme)</li> <li>• Ulaşım ve trafik sorunundan kurtulma</li> <li>• Zorunlu sosyal ilişkilerden kurtulma</li> <li>• İşi bölen unsurlardan kurtulma</li> <li>• Rahat çalışma ortamı</li> <li>• Çalışma ortamının verimli çalışmaya müsaade etmesi</li> <li>• İşin her yerde yapılabilmesi</li> <li>• Kendi kendinin patronu olmak</li> <li>• Kendi adına çalışmanın sağladığı iş özerkliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin sürekli bölünmesi</li> <li>• İşin hiç bitmemesi</li> <li>• Çalışma psikolojisinden kurtulamamak</li> <li>• Hareketsizlik</li> <li>• Hareketsizliğe bağlı fiziksel sıkıntılar</li> <li>• Sosyal etkileşimden mahrum kalmak</li> <li>• İçeride dönük olmak</li> </ul>

### 2.2.3. Uzaktan Çalışma Modeline Yönelik Yapılan Çalışmalar

Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar işyeri ortamından uzakta kaldıkları ve işyerin deki çalışma arkadaşlarından ayrı kaldıkları için kendilerini soyutlanmış hissetmesine ve yalnız

çalıştıklarına inandıklarına sebep olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 1981 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada; evden çalışanların dörtte birinin tek başına çalışarak gerek sosyal yaşantılarının olmaması gerekse iş yaşamındaki sosyalleşmenin gerçekleşmemesi nedeniyle yalnız ve asosyal oldukları tespit edilmiştir. 1983'de İngiltere'de, tele çalışanların %60'ı izole olmanın kendilerine dezavantaj oluşturduğunu ve iş arkadaşlarıyla fikir alışverişi yapma konusunda özlem duyduklarını belirtmişlerdir (Eyrenci & Bakırcı, 2000).

İngiltere'de gerçekleştirilen bir araştırmada; ofis ortamında 40 saatlik çalışmanın ev ortamında gerçekleştirilen 25 saatlik çalışmaya eş değer olduğuna dikkat çekilmiştir. Ev ortamında çalışmanın %60 oranında daha çok performans verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Verimlilikte gerçekleşen bu artışın sebebi ise ofis ortamında çalışmanın gereksiz yere bölünmesi, çalışmanın yarıda kesilmesi, habersiz gerçekleşen iş ziyaretleri gibi olayların evde çalışma modelinde gerçekleşmemesi ve çalışanın işe dönük algı ve dikkatin daha yüksek olması, ulaşım, mola gibi zaman kayıplarının olmaması gibi sebepler sayılmıştır (Eyrenci & Bakırcı, 2000).

Naktiyok ve İşcan (2003) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada; "Evden çalışmak ister misiniz?" sorusuna katılımcılardan 186 kişi olumsuz cevap verirken, 478 kişi olumlu cevap vermiştir. Olumsuz cevap verenlere sebebi sorulduğunda; %25'i çalışma ortamındaki birebir yüz yüze iletişimden mahrum kalmamak için, %22'si ortam ve mekan yönünden çalışmasını gerçekleştireceği uygun ortamının olmaması nedeniyle, %18'i sosyal kültürel nedenler ile %12'si evden çalışma için gerekli olan bilgi ve iletişim teknolojilerine sahip cihazlarının evde olmaması nedeniyle, %11'i iş gücüne katılımın ve üretkenliğin ofis ortamında daha performanslı olması nedeniyle, %9'u ise evden çalışmayı düşünmediklerini belirtmiştir.

Görücü (2018) yaptığı çalışmanın sonuç kısmında "Tele çalışmanın örgütün gözetim ve denetiminin oldukça zayıf olduğu bir iş ilişkisi olduğu dikkate alınırca getireceği düşünülen birçok yararın yanı sıra Türkiye'nin en önemli sorunlarından biri olan kayıtdışı çalışmayı artıracaklarını düşünmekteyiz." ifadesini kullanmıştır.

İşletmeler varlığını devam ettire bilmek ve pazar alanlarını daraltmamak için Covid-19 salgını ve pandemisi gibi halen varlığını koruyan kriz dönemlerinde sürekliliğini sağlamak zorundadır. Bu zorunluluk işletmelerin personel kadrosuna ve yapısına göre değişiklik göstererek, genel olarak beyaz yaka çalışanları uzaktan çalışma modeline uygun görülürken üretim sahasında çalışanlar için çalışma saatleri veya vardiya sisteminde değişiklik

yapılmıştır. Yönetici kadrosu ise yarı uzaktan çalışma sisteminde çalışmalarını sürdürmüştür. Dulkadir (2020) yapmış olduğu çalışmasında “Covid-19 salgını diğer krizlerden farklı bir salgın olmakla beraber işletmelerin bazı faaliyetleri konusunda uzaktan çalışmayı zorunlu kılmıştı.” ifadesini kullanmıştır.

Dulkadir (2020) yaptığı çalışmada işletmelerin altyapı yeterliliklerini belirlemek istemiş ve 268 katılımcıdan 146 kişi (%54.5) yeterli, 72 kişi (%26.9) yetersiz ve 49 kişi (%18.6) orta seviyede olduğunu belirtmiştir. Genel değerlendirme de yarıdan fazla kesim işletmelerinin olası bir kriz durumunda bilişim teknolojileri kullanımı anlamında hazır olduğunu vurgularken, azımsanmayacak bir grupta kriz durumuna bilişim teknolojileri kullanımı anlamında hazır olmadığını vurgulamaktadır. Covid19 salgını sürecinde işletme faaliyetlerinin etkilenme durumuna bakıldığında işletmelerin yüksek seviyede etkilendiği ve salgın gibi bir krize hazır olmadığını göstermektedir. Anket çalışmasına verilen cevaplarda işletmelerin altyapısının %45 oranında yeterli olduğu fakat %55 oranında da uygun olmadığı görülmektedir. Bu iki oran birbirine yakın olup olası bir kriz durumunda uzaktan çalışma için bilişim teknolojisi altyapısının hazır olmadığını göstermektedir. İşletme yöneticilerinin bundan sonraki süreçte tüm krizler ve yönetimi konusunda planlar yapması kaçınılmaz olmuştur.

Mamatoğlu ve Aksoy (2021) yapmış olduğu 150 kişilik örneklemeden oluşan araştırmada işten atılma korkusunun Cronbach’s Alpha değeri 78 iken ölçeğin alt boyutlarından İşten Atılma Korkusu yaşayanlar toplam varyansın %53’ünü oluşturmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda Covid-19 pandemisi gereğince iş yerinden uzakta çalışması gereken işçiler işyerinde bulunma eğilimi göstermişlerdir. Covid-19 salgını olmasına rağmen çalışanların uzaktan çalışmak yerine işyerinde bulunarak örgüte karşı kendini gösterme veya çevresel sorunlardan kaçarak iş yerinde buldukları görülmektedir.

#### **2.2.4. Covid-19 Salgını Sürecinde Uzaktan Çalışma Modeli**

Çin’in Hubei eyaletine bağlı Wuhan şehrinde başlayan Covid-19 salgını, başta yöresel ardından bölgesel ve evrensel bir salgın haline gelmesiyle dünya üzerinde çok sayıda insanı etkileyerek pandemi olarak ilan edilmiştir. Salgının hızla yayılmasının kişilerin arasında gerçekleşen temas olduğu kabul görüp, hızla yayılan Covid-19 salgını kontrol edebilmek ve yayılımın bulaşmasını engellemek amacıyla başlıca tedbir olarak sosyal izolasyon ve kişisel arası mesafe önerilmiştir. Covid-19 salgının yayılım hızı ve vaka sayısının artışı başlangıçta devletleri düşündürse küreselleşen piyasa koşulları ve üretim tüketim alanının temel taşı

oluşturan insanlığı tehdit etmesi sebebi ile özel işletmeler ve kuruluşlarda tehlike altına girmiştir. Özel işletmeler ve kuruluşlar da salgına karşı devletlerin benimsedikleri politikaların yayında yer alıp hem çalışanlarının sağlığını korumada hem de salgının ekonomik ve sosyal etkilerini azaltmada yönünde önemli rol üstlenmişlerdir. Covid-19 salgın sürecinde iş görenler çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkisi incelendiğinde, çalışma hayatını devam ettiren bir iş görene virüs bulaştığında veya taşıyıcı hasta olduğunda iş ortamındaki kişilere hastalığı bulaştırma veya yayma potansiyelinin bulunmasıyla iş gücüne katılımı ve üretim kapasitesini düşürürken, iş ortamındaki toplum sağlığını tehlikeye sokmaktadır. Bu sebep ticari kayıplar yaşatabilmekte ve küresel pazar payında rekabet için işletme açısından büyük tehlike oluşturmaktadır (Ayyıldız, Çam, & Kuş, 2021).

Ülkemizde Covid-19 salgınıyla mücadele edebilmek için devlet kuruluşları önlemler almış, alınan önlemler geliştirilerek katı tedbirler altında uygulamaya başlanmıştır. Sermaye kuruluşları olan iş örgütleri salgın sürecinde ve pandemi ilanından sonra ticari kayıp yaşamamak ve sürekliliği sağlamak için devlet kuruluşlarının önlemlerini uygularken kendilerine has eylemlerde bulunmaktadır. Diğer taraftan, salgın bireylerin günlük yaşam faaliyetlerini kısıtlamış, psikolojik ve ekonomik olarak olumsuz etkilemiş görünmektedir. Salgınla mücadelede hem bireysel düzeyde hem kurumsal düzeyde (iş örgütleri devlet kurumları) farklı ve birbirini tamamlayıcı görev ve sorumluluklar ortaya çıkmıştır.

Covid-19 pandemi döneminde popülerliğini artıran uzaktan çalışma modeli iş görenin bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanarak örgütlerin sağlamış olduğu ortamın dışında iş gücü kaybetmeden örgüte karşı yükümlülüklerini yerine yetirmesi ve sürdürülebilirliği devam ettirmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan çalışma modeli Covid-19 pandemi öncesi örgütün veya iş görenin işin yapısına göre tercih ettikleri bir çalışma modeli iken salgın döneminde zorunlu bir çalışma modeli olarak kendisini benimsetmiştir. Uzaktan çalışma modelinde önem arz eden husus bilgi ve iletişim teknolojileridir. Bilgi sistemleri teknolojileri ve teknolojik yapılanması (Donanımsal, yazılımsal) kaliteli bir şekilde oluşturulan, dijitalleşme sürecine önem vermiş ve alt yapısı oluşturmuş işletmeler uzaktan çalışma modeline daha hızlı uyum sağlamaktadır. Ayrıca uzaktan çalışma modelini benimseyen işletmeler için en önemli konu sahip olunan bilgi havuzundan bilgi sızdırılmasıdır. Bunun önüne geçmek için VPN sistemlerinin yönetimini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri gerekmektedir. VPN programları gerçek zamanlı çalışarak korumalı bir şebeke bağlantısı gerçekleştirerek internet trafiğini şifreler ve internet üzerindeki çevrimiçi

kimliğinizi gizler. Bu şekilde üçüncü kişilerin internet bağlantısını gerçekleştirirken çevrimiçi hareketlerinizi izlemesi, kopyalaması ve veri çalması engellenir.

İşverenler Covid-19 salgının etkilerinden en az hasarla çıkabilmek için, çalışanlarını uzaktan çalışma modeline yönlendirmişlerdir. İşverenler ellerinde olmayan zorunlu sebeplerle işletmelerinin çalışma saatlerini (Esnek çalışama, yarı zamanlı vardiya gibi) veya çalışma yapısını (Uzaktan çalışma, evden çalışma gibi) değiştirmek zorunda kalmışlardır. Ancak bu tarzda çalışmalara geçiş her işletme için uygun olmadığı, yapılan işin niteliğine göre çalışma yapısının değişiklik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Özellikle üretim sahasında çalışanlar veya işin başında olmayı gerektiren işgücünün ve emeğinin sahada sarf edildiği sektörler uzaktan çalışma modeli için uygun olmayan alanlarda yer almaktadır. (Mamatoğlu & Aksoy, 2021)

Covid-19 salgını sürecinde hastalığın yayılımını engellemek için alınan en önemli kural olan sosyal mesafe kuralına en uygun çalışma biçimi olan uzaktan çalışma modelinin, salgın sürecinin sona ermesinden sonra da tercih edilebilirliği ne durumda olacağı netlik kazanmamıştır. İşletmeler uzaktan çalışma modelinin en net faydalarını pandemi döneminde görmüşler ve ileriye dönük planları içerisinde uzaktan çalışma modelinin üstünde planlamalar yapacaklarını açıklamaktadır. Bu durum da küreselleşen iş dünyasının yeniliğe karşı direnç gösteremeyip, kabullenecekleri ve işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilere olan yatırımlarının ve güvenlerinin artacağını, uzaktan çalışma modelini benimseyen işletmelerin, iş gücünün yaygınlaşacağını düşünebiliriz. Belçika'nın Flaman bölgesinde Baert ve arkadaşları tarafından 1895 çalışan üzerinde, Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışma modeline göre yaşam ve kariyer beklentilerinin çalışanlar üzerindeki algılarını incelemiştir. Araştırma da uzaktan çalışma modelinin %85 oranında, dijital ortamlarda bir araya gelerek gerçekleşecek toplantıların %81 oranında gelecek yıllarda popüler bir hale geleceği sonucuna ulaşmışlardır (Gümüş, 2020).

2020 yılının başlarında Çin'in Wuhan bölgesinde görülen Covid-19 salgını, işletmeleri ve işletmelerin istihdam ettiği iş görenleri büyük bir krizle yüz yüze getirmiştir. Salgının bekleyen bir büyüklükte yayılım gerçekleştirmesi, ülkelerin barındırdıkları işletmelere karşı çalışma yapılarında değişiklik yapmaları yönün de yönergeler göndermesine sebep olmuştur. Yönergede uzaktan çalışma modeline uygun işletmelerin bu çalışma modeline geçişi talep edilmiştir. Geçici olarak düşünülen uzaktan çalışma modeli salgının halen devam etmesi sebebi ile devam etmektedir. Covid-19 virüsü için bazı tedaviler bulunmuş aşı geliştirilmiştir. Ancak virüsün devamlı mutasyona uğraması sebebi ile işletmeler bir anda

eski çalışma düzenlerine geçişi kabul edilmemiştir. İşletmeler alınan tedbirlerin devamlılığını sağlayarak kademeli bir şekilde eskiye geçişi gerçekleştirecektir ( Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 2020).

Covid-19 ile ilan edilen pandemi sürecinden önce bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılarak az seviyede uzaktan çalışma modeli uygulansa da işletmelerin ve çalışanların büyük bir kısmı bu çalışma modeliyle ilk kez ilan edilen pandemi sürecinde karşılaşmışlardır. Covid-19 salgınıyla kullanımı artan uzaktan çalışma modeli daha öncesinde tercih edilen çalışma şekline farklı olarak zorunlu bir tercih olması sebebi ile çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz kaygılar oluşturmuştur. Evde veya iş ortamından uzakta çalışmak çalışanlara cazip gelse de salgının tehlike boyutu çalışanları insani yönde psikolojik olarak olumsuz etkilemiştir. Salgının hızla yayılması, tedavisi konusunda yetersiz kalınması, ölüm ve hasta vakaları sayısındaki artış psikolojik bir bunalım etkisi göstermiş ve uzaktan çalışırken bile hastalığa karşı kaygı beslemiş, tedirginlik seviyeleri yükselmiştir (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020).

Covid-19 pandemi döneminde (Eurofound, 2020) Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı tarafından Nisan ve Temmuz aylarında yapılan iki bölümlü anket yönteminde ilk aşamada yaygın duygusal problemler, maddi endişeler ve işletmelere karşı güven azalmasıyla karşılaşmıştır. İkinci bölümde ise pandemi döneminde sağlanan hibe paketleriyle endişe düzeylerinin azaldığı görülmüştür (İlhan Ü. D., 2020).

Kaushik ve Guleri (2020) araştırmasında işletmeler ve çalışanlar için uzaktan çalışma modeline geçişin kolay olmayacağını vurgulamıştır. Bir sağlık krizi ile karşılaşılıp çalışma ortamları bir anda değişen çalışanlar ve potansiyel iş gücünü ofis tarzı ortamlarda barındıran işletmeler; iletişim kopukluğu, çalışanların zaman yönetimi yönünden sıkıntılar çekeceğini herkeste bir kargaşa oluştuğuna dikkat çekerek çalışan ve örgüte yönelik performans yönetimine vurgu yapmışlardır. Ayrıca çocukları bulunan çalışanlar pandemi döneminde okullarında uzaktan eğitime geçmesiyle, çocukların da evde eğitim süreçlerini devam ettirmesinden dolayı ev içerisinde bir ev, iş, okul yaşantısı karmaşası oluşmuştur. Eskiye nazaran daha farklı bir uzaktan çalışma modeli mevcut şartlar altında şekillenmiş ve çalışanlar örgütlerinden daha fazla anlayış beklemişler ve taleplerinde farklılıklar oluşmuştur. Özellikle küçük yaş grubu çocukları olan çalışanlar iş ve özel hayatlarını bir arada aynı ortamda yürütmekte zorlandıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle uzaktan çalışmasını evde sürdüren çalışanlar için ev içerisindeki kişi sayısındaki artış işe verilen dikkatin

bozulmasına, iş özel yaşamlarını dengede tutmakta zorlandıkları ortaya çıkmıştır (İlhan Ü. D., 2020).

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Özellikle Avrupa'da 1760 yılında başlayan Sanayi Devrimi veya Endüstri Devrimi olarak da bilinen 18. ve 19. yüzyıllarda yeni buluşların üretime olan etkisi ile fabrikalaşmanın artmasıyla, çalışan ve örgüt arasındaki (emek ve sermaye sınıfı) arasındaki çatışma süreci, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır (Bayraktaroğlu, 2003).

20 yüzyılda yaşanan Dünya Savaşları sonrası ülkelerin bölgesel kabuklarından kurtulup küreselleşme süreci ile ülkelerin toplum yapılarında, ekonomisinde, ülkeler arası ilişkilerde ve ticarete büyük değişiklikler gerçekleşmiştir. Küreselleşen iş dünyasında işletmeleri rakiplerinden üstün kılan sadece kaliteli ürün üretmek veya hizmet sunmakla yeterli olmayıp üretimi sağlayan veya hizmeti gerçekleştiren nitelikli işgücünü barındırmak olma yolunda ilerlemektedir. İşletmeler arasında nitelikli iş gören bulundurmada artık bir rekabet olmuştur. Örgütler gerçekleştirmek istedikleri strateji, yöntem, teknik ve yenilikleri barındırdıkları potansiyel insan kaynağı üzerinden gerçekleştirdikleri için, rekabette üstünlüğü sağlayan kilit rol çalışanları olmuştur (Bingöl D. , 2013).

Sanayi devrimi sonrası özel kuruluşlarda ve kamu kurumlarında toplumsal üretimlerin gerçekleştirilebilmesi ve hizmetlerin yürütülebilmesi için geliştirilen makineleri kullanabilecek çalışanların iş programları ile eğitimlerinin düzenlenebilmesi ihtiyacı ile başlayan ve örgütte oluşan sorunlarla ilgilenecek çözüm bulan insan kaynakları anlayışı, zamanla farklı süreçlerden geçmiştir. Günümüzde modern yönetim anlayışı ile insanı merkez konuma alan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, klasik ve neo-klasik dönemde personel yönetimi anlayışını benimsemiştir (Koçak & Erdoğan, 2011).

Neo-klasik dönem personel yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynakları ve çalışanların en verimli şekilde işletmeye dâhil edilmesi ve bu süreçlerin etkili şekilde yönetilmesine yönelik tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle yalnızca işletmenin ihtiyaçlarını gözeten neo-klasik dönem klasik personel yönetimi politikaları ve uygulamaları yetersiz kalmıştır. Daha faal bir insan kaynakları yönetiminde ise, sadece işletmenin ihtiyaçlarına değil değişen çevreninde etkisiyle farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Sadullah, 2009).

Aynı amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen ve örgüt yapısını oluşturan insanın önemini vurgulayan insan kaynakları yönetimi, örgütü oluşturan insanların arasındaki ilişkileri farklı bir boyutla ele almaktadır. Üretim veya hizmet sağlayan, sahip olduğu işlem kapasitesi, sunulan hizmet, gerçekleştirilen üretim kapasitesi, tercih edilen teknoloji vb. gibi değerler ne olursa olsun her özel kuruluş veya kamu kuruluşlarının en önemli değerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çevrenin de değişmesiyle sadece örgütün temel ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyip, değişen çevresel koşullar sonucu yenilenen beklentileri ve değerleri de merkezine alması gerektirmektedir (Çeliker, 2014).

Çalışanlar bedensel ya da zihinsel emekleri ortaya koyarak işletmelerden refah seviyelerini yükseltecek kazançlar sağlamayı amaçlarken, işletmeler ise çalışanların emeklerinden en üst seviyede yararlanıp, asgari düzey bir ücretle en verimli şekilde istihdam etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların ve işletmelerin birbirinden beklentilerinde yaşanan bu iki zıt amacı ortak bir keşişim noktasında buluşturmak ise insan kaynakları yönetiminin temel gayesini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin işgücü ihtiyacını karşılayacak nitelikli çalışanı bulma, işe alma, iş ile çalışanı özdeşleştirme, işe uyumu ve oryantasyonunu sağlama, çalışanın performansını tarafsız bir şekilde değerlendirme ve çalışanı işe karşı cezbedecek imkânları ve ücretlendirmeyi sağlayacak çalışmalar yürütür (Akyüz, 2006).

Küreselleşen işletmelerin büyümesiyle yönetilmesi karmaşıklaşan ve kontrol edilmesi güçleşen çalışma hayatının temelini oluşturan insan kaynakları yönetiminin hem özel işletmelerde hem de kamu kurumlarında önemi artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları genel olarak; nitelikli ve etkin işgücünü çekmeyi ve aralarından en uygun olanları seçmeyi, işgücüne eğitim vererek yeterliklerini artırmayı ve gelişimlerini sağlamayı, mevcut insan kaynağını örgütte tutmayı ve örgüte bağlılıklarını arttırmayı, çalışanlar-örgütler-sendikalar arasında bir denge kurmayı ve iyi ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2008).

Üretimi aktifleştiren ana etken insan olduğundan dolayı, uzun zamandır örgüt içerisindeki insanın önemi üzerinde durulmuş ve vurgulanmıştır. Modernleşen yönetim ve üretim anlayışı örgütlerin barındırdıkları nitelikli insan faktörüne vurgu yapmaktadır. Örgütlerin sunmuş olduğu hizmetleri ve ürünlerinin üretilmesinde etken rolü insan üstlendiği için,

küreselleşen rekabet ortamında, insan faktörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır (Gürkaynak, 2017).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramının yeni modern çağdaş ve ileri seviyede gelişmiş yönetim biçimine dayanmaktadır. Küreselleşen, büyüyen, gelişen ve modernleşen işletmeler ile beraber insan kaynakları yönetimi de modern ve stratejik yönetim anlayışının merkezinde yer alarak çalışanların iç paydaş sayılması, performanslarının önemsenmesi ve değerlendirilmesi gibi kavramları olgunlaştırmıştır (Acar, 2019). Geçmişten günümüze insan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkı sağlayan dönüm noktaları şunlardan oluşmaktadır (Aldemir, Ataol, & Budak, 2001):

- 1760'da başlayıp 18. ve 19. yüzyıllarda devam eden sanayi devrimi
- 1789 Fransız ihtilali sonrasında gelişen sendikal hareketler ve sendikacılığın doğuşu
- I. Dünya savaşı
- Devlet korumacılığının gelişmesi
- 2. Dünya savaşı sonrası küreselleşen dünya ekonomisi, işletmelerin çok uluslu yapılaşması ve artan rekabet ortamı

Yukarıda belirtilen olaylar dünya ekonomisini ve işletmecilik konularını büyük ölçüde etkilemiştir. İnsan kaynaklarının önemi daha çok 1950 yıllardan sonra küreselleşme, müşteri tatmini, çağdaş pazarlama anlayışı gibi konuların önem kazanmaya başlamasıyla anlaşılmıştır. Müşterilerini tatmin etmek, küresel ekonomi içerisinde rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için işletmeler en değerli varlıklarının çalışanları olduğunu fark etmiş ve insan kaynaklarına daha çok önem vermeye başlamışlardır. Sonrasında personel yönetimi kavramı terk edilmiş ve yerine insan kaynakları yönetimi kullanılmaya başlanılmıştır.

### **2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Amacı**

İnsan faktörünün önemi işletmelerde uzun yıllarca tartışılmış ve üretim unsurunun en önemli geçeceğinin insan olduğuna vurgu yapılmıştır. İşletmenin yılsonu raporlarında; “İnsan bizim en önemli çalışanlarımızdır.”, “İşletmenin en değerli varlığı insandır.” gibi değerlendirmeler, örgütlerin finansal yatırımın yanın da çalışanlarını da bir sermaye yatırımı olarak gördüklerini ön plana çıkarır. Günümüzün çağdaş ve modern yönetim modelleri, insanın örgüt için önemine değinmektedir. Tüm işkollarında, insan etkisinin daha ön plana

çıkarılmasıyla, üretimin başrolü olan insan faktörü önemini geçmişe göre günümüzde daha yoğun hissettirmektedir. Bu sebep nedeniyle, kamu kurumlarına göre özellikle özel kuruluşlar, nitelikli işgücünü kuruluşlarında istihdam etme zorunluluğunu hissetmektedir (Gürkaynak, 2017).

Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için sadece ekonomik güce, büyük üretim veya işletim alanlarına ve sınırsız kaynakları elinde bulundurması yetersiz bir durumdur. Elde bulunan tüm kaynakların aktif şekilde en üst seviye verim alınacak şekilde işletilmesi gerekmektedir. Burada etken rolü insan kaynakları yönetimi üstlenmekte ve örgütün sahip olduğu kaynakları verimli bir şekilde işleyecek işgücünü sağlayarak en etkili, verimli ve gerçekçi şekilde faydalanılması, yönetilmesi, motive edilmesi ve örgütün bir parçası haline getirilmesi için üst kademe yöneticilere görev ve sorumluluklar yükleyen temel bir özellik taşımaktadır (Şimşek & Öge, 2011).

Örgütün sahip olduğu kaynakları verimli bir şekilde işleyebilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynaklarını oluşturan temel unsurlar aşağıda listelenmektedir (Aldemir, Ataol, & Budak, 2001);

- Örgüt içerisindeki hiyerarşide yer alan yöneticiler (amir, şef, müdür vb.)
- Örgüt içerisindeki yönetilenler (işçiler, memurlar, vb.)
- Örgüt çevresindeki yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı verenler)
- Örgüt içerisindeki teknik işgücü
- Danışmanlar

İncelenen ulusal yayınlarda ve yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi üzerine çeşitli tanımlar yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda bazı tanımlar verilmiştir. Bu tanımların kesiştiği ortak nokta, insan kaynağından verim alınabilmesi için onun etkin bir şekilde yönetilmesi ve bu doğrultuda uygun bir ortamın oluşturulmasının gerekliliğine değinmesidir.

Palmer (1993) yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetimini “Çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup, geliştirilebilmesi için gerekli politikaların ve teknik bilginin sağlanması” şeklinde ifade etmektedir. Benzer bir tanım yapan Armstrong (2008), insan kaynakları yönetimini “Bir kurumun değerli varlığı olan insanın yönetimi için stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır. İnsan kurumda çalışarak

bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçların başarılmasına katkıda bulunur” ifadesi ile tanımlamaktadır.

İlerleyen teknolojik imkânlar işletmelere daha fazla makineleşme ve dijitalleşme imkânı sunarken, işletmelerin sahip oldukları makineleri ve dijital araçları yönetecek nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı her geçen gün giderek artmaktadır. İşletmeler yüksek performans ve verimlilik hedeflerini başarabilmek için sahip olduğu insan kaynağını kaliteli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, denetimi ve koordine etmesi gerekmektedir. Günümüz işletmeleri küresel bir ortamda faaliyet gösterdikleri için rakiplere karşı güçlü kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için insan kaynakları yönetimini de gereken önemi vermeli ve çalışanlarını en önemli rekabet unsuru haline getirebilmelidir.

Yukarıdaki açıklamalardan insan kaynakları yönetiminin örgütte bulunan her kademedeki çalışanın emek ve katkısından oluştuğu anlaşılmaktadır. Küresel rekabet ortamlarında örgütlerin devamlılığını sağlayabilmek için en etkili koz sahip olunan nitelikli çalışan kaynağı olduğu öne sürülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgüt için nitelikli işgücünü sağlayacak çalışanları bünyesinde bulundurmaya durumundadır. Ücret ve yan ödemeler, cezbedici sosyal haklar, verimlilik ve performans değerlendirme, işe katılım da sürekliliği sağlama gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde değerlendirilen araçları etkili şekilde kullanmalıdır. Bunların yanı sıra eğitim faaliyetleri, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve geliştirme faaliyetleri gibi insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri gerçekleştirilmeye çalışmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi genel anlamda işletmelerin bünyesinde barındırdığı en kıymetli değerli potansiyelinin, yani çalışanlarının, faal bir şekilde yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle insan kaynakları yönetimi bir özel kuruluş veya kamu kurumu içerisinde, iş gücünün en verimli şekilde kazanılması, geliştirilmesi, isteklendirmenin geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması için tüm faaliyetlerin idare edilme yönetimidir. Özetlenecek olursa, insan kaynakları yönetimi mevcut nitelikli işgücü için örgütü cazip kılacak, var olan işgücünün performansını üst düzeylere yükseltebilecek, kanunlar ve etik ilkeler çerçevesinde insan kaynağından en üst düzeyde faydalanmayı amaçlayan stratejik bir işletme fonksiyondur. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi listelenebilir (Bayraktaroğlu & Yılmaz, 2012):

- Örgüt sahip olması gereken stratejinin oluşturulmasına ve uygulanmasına destek sağlamak,

- Piyasada rekabet gücünü ve avantajını sağlamak için rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek bir örgüt yaratmak,
- Örgüt içi ve dış çevresinin değişen çevreye uyum sağlaması ve örgüt verimliliğini yükseltmek,
- Örgütün en değerli kaynağı, insan kaynağına yatırım yaparak, bu kaynaktan en verimli ve üst düzeyde yararlanmaya çalışmak,
- Örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanların etkin yönetilmesi ve verimliliğin artmasını sağlamak,
- Örgüt içi düzen yapısının ve adaletin sağlanmasına destek olmak,
- Örgüt çalışanlarının niteliklerini ve yeteneklerini örgütün amaç ve hedeflerinin karşılıklı gelişimine yardımcı olmak,
- İşgücü esnekliğini sağlamak,
- Örgüt bünyesinde istihdam edilen iş görenin tatmin ve bağlılık düzeyini yükseltmek ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek,
- Çalışan, örgüt arasında doğan yasal veya hukuki problemleri gidermek,
- Çalışanların yaratıcılığı destekleyerek, etkin bir örgüt kültürü yaratmak,
- Örgüt ve çalışanlarla ilgili yürütülen faaliyet ve aktivitelerin dışında oluşan ekoloji ve çevre gibi sorunlara da çözüm üretmeye çalışmaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken, çalışanların da ihtiyaçlarını karşılayarak nitelikli bir işgücü ortaya çıkmasını sağlamaktır. Çalışanların ve örgütün hedefleri aynı yönlü olduğunda iş görenlerin çalışma arzusu artacak ve böylece çalışanlar kişisel ihtiyaçlarını karşılarken artan motivasyonları ve verimli çalışmalarıyla örgütün amaçlarına da hizmet etmiş olacaklardır. Çalışanların bilgi ve becerilerini en üst seviyede kullanması ile çalışanlar yaptıkları işten tatmin olacaklar böylece örgüte sağlanan katkıları da artacaktır. Örgüt sadece kendi amaçlarına ulaşmak için çabalarsa çalışanlarını bir üretim makinesi görmüş olacaktır. Çalışan memnuniyetinin artmasının örgütsel performansı artıracığı, geniş çerçevede ise toplumu da olumlu bir şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır. İşini mutlu ve memnun bir şekilde yapan çalışanların örgüte bağlılığı artacağı, böylece örgütün toplum gözündeki prestijinin de olumlu yönde

etkileneceği düşünülmektedir. Yüksek tatmin düzeyine sahip çalışanların örgütte daha fazla sinerji yaratılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Pozitif bir çalışma ortamı içerisinde görev yapan çalışanların örgütte kalıcı olabilmek için işlerini daha yüksek performansla yapacakları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı varsayılmaktadır (Çeliker, 2014). İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını toplu olarak görebilmek adına Güler (2021) tarafından şematize edilen Tablo 2’de yer alan bilgiler yararlı olabilecektir.

**Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Toplumsal Amaç	Örgütün amaçlarını gerçekleştirirken toplumun da çıkarlarını gözetecek sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek.
İşlevsel Amaç	İnsan kaynağını örgütsel ihtiyaçlara uygun düzeyde yönetmek ve birim olarak katkısını sürdürmek.
Örgütsel Amaç	Örgütsel etkinliğe katkıda bulunma amacıyla var olduğu bilincinde olup örgüte hizmet etmek.
Kişisel Amaç	Ücret, kariyer, motivasyon gibi bireysel ihtiyaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek.
Verimlilik	En az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek.
Çalışma Ortamı	İş ortamının iyileştirilmesi ve iş görenlerin kararlara katılmasını sağlamak.
Yasal Uyum	Örgütlerin içinde bulunduğu ülke yasalarına ve hükümet politikalarını uygun hareket etmelerini öngörmek.
İşgücü	İşgücünün değişime hazır olmasını ve uyum yeteneğini geliştirmek.
Rekabet Avantajı	İnsan kaynakları uygulamalarını sürekli bir rekabet üstünlüğü kazanacak şekilde kullanmak.

Covid-19 pandemisi, tüm dünyayı etkisine altına alan küresel bir sağlık tehdidinden çıkarak her alan da dünyayı etkileyen bir kriz süreci başlatmıştır. Covid-19 pandemi dönemi uzadıkça alınan tedbirler ve hayata geçirilen uygulamalar her alanda yaşanan bir değişim sürecini başlatmıştır. Yaşanan ve halen devam eden değişim ekonomik ve sosyal yaşam alanlarının yeniden tasarlanmasına yol açmıştır. Covid-19 pandemi süreci örgütlerin yapılarını, varlıklarını, uygulamalarını ve örgütsel ilişkilerini derinden etkilemiştir. Covid-19 sürecinde örgütler geleneksel yapıdan sanal örgütlere dönüşmeye başlamıştır. Bu dönüşüm sürecinden etkilenen işletme fonksiyonlarından birisi de kuşkusuz insan kaynakları yönetimi olmuştur (İlhan A. , 2020).

Covid-19 pandemi sürecinde insan kaynakları uzmanları, çalışanların sağlığı ve refahları ile sorumlu olmayıp, çalışma şekillerinin değişmesi işe zorluk yaşayan veya zorunlu izne gönderilen, işine son verilen çalışanları da teselli etme ve evrak işlerini yürütme zorluğu

altında kalmıştır. Covid-19 döneminde sosyal izolasyon sebebi ile yüz yüze iletişim eksikliğinin yaşanması da insan kaynakları uzmanlarının işlerini güçleştirmiştir. Bu dönemde insan kaynakları yönetimi de dijital bir dönüşüm yaşamış, örgüt kültürleri de dahil olmak üzere birçok şey sanal ortamlara taşınmıştır (Ağra, 2021).

Karşılaşılan krizler işletmelerin izlemiş oldukları politika ve uygulamalarını da etkilemektedir. Akbaş Tuna ve Çelen'in (2020), 51 insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları yöneticisi ile yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre işletmelerin salgın döneminde (Ağra, 2021);

- Örgütlerin dijital insan kaynakları sistemlerine yöneldikleri,
- Online bağlantı ile çalışanlarıyla iletişim kurdukları ve iş birliği sağladıkları,
- Dünya Sağlık Örgütü ve hükümetlerin Covid-19 pandemi kurallarına uygun davranmaya çalıştıkları,
- Örgütün barındırdığı nitelikli işgücünü elde tutulmasının, ücret, motivasyon ve moral uygulamalarının oldukça önemli olduğu,
- Uzaktan çalışma modelinin Covid-19 pandemi sürecinde tercih edilmesiyle, çalışmaların dijital olarak yürütüldüğü,
- İş görenlerin bağlı oldukları örgütlere karşı yerine getirmekle bağlı oldukları sorumlulukların ve görev, iş tanımlarının da değişime uğradığı görülmektedir.

Wunderlich ve Løkke (2020) tarafından 1238 katılımcıyla yürütülen bir çalışmada Covid-19 sürecinde çalışanlar açısından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Covid-19 salgını nedeni ile %45.1 katılımcı iş türlerinde veya görevlerinde değişim yaşamıştır.
- Covid-19 salgını nedeni ile %50.9 katılımcı iş şeklinde veya işini yürütüş tarzında değişiklik olmuştur.
- Covid-19 salgını nedeni ile %45.1 katılımcı, yaşanan iş akışındaki değişikliklerin ve değişen sorumluluklarının kendilerine danışılmadan yapıldığını ifade etmiştir.

- Covid-19 salgını nedeni ile %54.6 katılımcının işyerleri yönetiminde veya organizasyonunda değişiklik yaşanmıştır.
- Covid-19 salgını nedeni ile %75.5 katılımcı ise işlerinde evdeki diğer sorumlulukları yerine getirmek için yeterli esnekliğe sahip olduklarını belirtmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, insan kaynakları yönetimi ilkelerine değinilecek ve Covid-19'un bu ilkeler üzerinde ne gibi değişiklikler yarattığı ele alınacaktır.

### 2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

Sabuncuoğlu'na (2011) göre, "ilkeler, belirli zaman dilimi içinde çeşitli tecrübeler sonucunda özümşenen ve uygulanan kurallardır". Örgüt içerisinde insan kaynakları uygulamalarının verimli ve başarılı bir şekilde yürütülmesini ilkeler sağlamaktadır. Örgütlerin küresel boyutlara ulaşmasına ve kendilerine has kültürlerinin olmasına rağmen ilkeler konusunda beraber hareket edilmiş ve bazı ortak ilkeler oluşturulmuştur. Bu ortak ilkeler yeterlilik (liyakat) ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, yansızlık ilkesi, açıklık ve gizlilik ilkesi, halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkelerinden oluşmaktadır. Her biri aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Yüksel, 2007).

*Yeterlilik (Liyakat) İlkesi.* Türk Dil Kurumu (2022) tanıma göre "Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu." veya "bir işin gerçekleştirilmesine elverişli olma." anlamı taşımaktadır. Bir işi yapabilmeye uygun olma ve o işin özelliklerini taşımak anlamı taşıyan bu ilke bir göreve getirilmesi en uygun kişinin seçilmesini ifade eder. Personelin görevini başarı ile yapabilme gücünü yeterlilik (liyakat) ilkesi ifade etmektedir. Yeterlilik (liyakat) ilkesi gözetilerek, personel alımın da işin kriterlerini taşıyan her adayın başvuru yapabileceği mülakatlar yapılarak en doğru personel adayın ilgili pozisyona seçilmesi beklenmektedir. Yeterlilik (Liyakat) ilkesi örgüt içerisindeki personelin yükselmesi ve görevinde ilerlemesi doğrudan personelin yetenek ve başarısı ile ilişkilendirilmekte ve ücret sistemi yapılan işin yeterliliğine, gösterilen başarıya göre değerlendirilerek çalışan için en uygun koşullar oluşturulmaya çalışılmaktadır.

*Kariyer İlkesi.* Bilinen anlamda kariyer, kişinin yaşamı boyunca seçmiş olduğu bir meslek alanında uzun süreli bir uğraş ile mesleğinde ilerlemesi, kıdem veya hiyerarşik düzende yükselmesi sonucu sonucunda daha fazla sorumluluk üstlenerek daha fazla kazanç,

saygınlık, güç ve prestij elde etmesidir. İşe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki aşamada ele alınan bir sistemdir.

Gayesi kişiyi işe uygunluk açısından değerlendirmek olan işe yönelik kariyer sistemi, pozisyon, görev veya kadro sistemi ya da açık sistem olarak tanımlanmaktadır. İşe yönelik kariyer sisteminde; işe alınacak kişinin pozisyonu gereğince işin gerektirdiği tüm özelliklere sahip olması yani yapılacak iş için uzmanlaşmış olması öngörülür. Örgüt için işe ilk alım aşamasında kişinin yaşı ya da kıdemi değerlendirilmeye alınmazken, yapılacak işin niteliğine göre geliştirmiş olduğu bilgisi, yeteneği, becerisi, uzmanlığı ve tecrübesi değerlendirme sırasında daha fazla önem arz etmektedir. Kişi örgütün istihdam sağlayacağı işi karşılayabilecek özelleri bulunduruyor ise örgüte her zaman ve her düzeyden girebilir. İşe yönelik kariyer sisteminde kişiye yapmış olduğu işe karşılık ödenecek ücret, işin güçlük durumuna ve sorumluluk düzeyine göre belirlenmektedir (Çeliker, 2014).

Rütbe sistemi olarak da bilinen kişiye yönelik kariyer sisteminde, örgütün işçiye vermiş olduğu vazifeden daha çok, kişinin kendisinin önem arz etmiş olduğu sistemdir. Rütbe örgüt içerisinde yerine getirilen görevler ile ilişkili olmayıp daha çok meslek hayatı tecrübesi, örgüt içerisinde grup ilişkilerini kurma ve yönetme veya genel kişisel yeteneklere göre kazanılmaktadır. Kişiye yönelik kariyer sisteminde, çalışanın işe ilk giriş için taşıması gereken genel yeterlilik kriterlerine dikkat edilirken, yapacağı iş konusunda uzman olması veya tecrübeli olması gözetilmez çünkü çalışan yapacak olduğu mesleği yaşamı boyunca devam edeceği düşünüldüğünden uzmanlığa erişebileceği öngörülür. Ülkemizdeki uygulanan devlet memurları işe alımları, kişiye yönelik kariyer sistemine örnek gösterilebilir (Çeliker, 2014). Kariyer ilkesi sadece kişiyi ilgilendiren bir ilke olmayıp örgütünde örgütsel etkinliği ve nitelikli personelleri barındıra bilmesi için büyük önem taşımaktadır.

*Eşitlik İlkesi*, insan kaynakları yönetimi ilkeleri arasında büyük öneme sahiptir. Örgüt, istihdam edeceği ve mevcut çalışanları arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce inanç ve din ayrılığı yapmadan veya bir aileye, zümreye ayrıcalık tanınmadan ilk işe alım sürecinde, çalışma süresinde veya çalışanın işine son verirken eşitlik ilkesine tabi olmalı, objektif veya tarafsız bir yaklaşım içinde olması gerekmektedir. İlk işe alım sürecinde tüm bireylere eşit şartlar koşulmalı, eşit fırsatlar verilmeli, kişinin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin haricinde farklı bir ölçütle değerlendirme yapılmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2011). Ayrıca eşitlik ilkesi sosyal adalet görüşüne göre insanlar arasında anlayış, hoşgörüyü geliştiren ve sosyal statüyü gözetmeyen ahlaki bir yaklaşım olarak görülmektedir (Yüksel, 2007).

*Güvence ilkesinde* çalışanlar bağlı buldukları ve beklentilerini karşılayabileceklerine inandıkları örgütlerden güvence beklemektedirler. Huzursuz bir çalışma ortamında yer alan veya işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlardan üst seviyede performans ile verimli bir şekilde çalışmasını beklemek yanlış olacaktır. Buldukları mevkii veya sahip oldukları haklarını kaybetmek istemeyen çalışanlar, örgüt için çalıştıkları sırada gerçekleşen, hafif hatalarında veya yanlışlarında örgüt tarafından sahiplenmek ve korunmak istemektedirler (Sabuncuoğlu, 2011). Çalışanıdan yüksek performanslı verimli bir çalışma bekleyen örgüt; çalışanını baskılardan, stresten, kuşkulu çalışma ortamından uzak tutarak, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı hazırlayarak, çalışanına rahat bir çalışma ortamı oluşturarak geleceğine güvenle bakabilmesini sağlamalıdır. Ülkemizde kamu kurumlarında yer alan kadrolu çalışanlar için bu ilke sağlandığı söylene bilir ancak kamu kurumlarında sözleşmeli olarak görev yapan çalışanlar ve özel kuruluşlarda çalışanların iş güvenliği toplu sözleşmeler ve yasalar ile koruma altına alınmaya çalışılmaktadır (Yüksel, 2007). Güvence ilkesinin çalışana hissettirilmesi, çalışanın örgüte karşı olumlu bakmasını ve bağlılığını artıracakları düşünülmektedir.

*Yansızlık ilkesine* göre, özellikle kamu kurumlarında siyasi yönlü işe yerleşimlerin önüne geçilmek amaçlanmakta ve kamu çalışanlarının siyasi davranışlarının ve keyfi görevlendirmelerinin engellenmesi istenmektedir. Ayrıca bu ilkeyi geçerli kılmak için kamu kurumlarında çalışanlara siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına ve organizasyonlarına katılma, vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Kamu kurumlarında daha da geçerli olan yansızlık ilkesi yönetimin tarafsızlığını ifade ederek, örgütlerin ve yöneticilerin örgüt içerisinde objektif davranışlar sergileyerek tarafsız olmasını sağlamaya yöneliktir. Bu ilkede amaç, çalışana karşı işe alım sürecinde ve sonrasında örgüt içerisinde tarafsız olunmasını ifade etmektedir. “Yansızlık ilkesi, genelde siyasi amaçlı atamalardan korunmayı ve görevlerin etik ilkeler ışığında yerine getirilmesini amaçlamaktadır.” (Yüksel, 2007).

*Açıklık ve gizlilik ilkesi*, insan kaynakları politikasının başarısını sağlayan temel ilke olarak görülmektedir. Örgüt için izlenecek politikaların gerçekleşmesi ve uygulanması çalışanların bu ilkeyi benimseyip uygulaması ve destek vermesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Örgüt içerisindeki tüm hiyerarşik mevkiler üst alt kademine bağlı olarak bilgi alışverişinde olmalı ve örgüt politikalarından birbirini haber etmesi gerekmektedir. Bu ilkenin uygulanması yazılı raporlar veya sözlü ifadeler ile gerçekleşir. Bu amaçla; örgüte ait gazete, duyuru

panosu veya afişler, bilgilendirme kitapçıkları, planlanan toplantılar vb. diğer yayın araçları kullanılabilir.

*Gizlilik ilkesi* ise örgüt içerisindeki birim ya da departmanların gerçekleştirecekleri görevleri içeren bilgilerin kısıtlanarak sunulmasıdır. Örgüt içerisinde açıklık ilkesi benimsenip uygulanırken, gizlilik ilkesinin uygulanması sırasında problemler yaşanırsa muhasebe, finans, insan kaynakları gibi birimlerde ve çalışanların işlerinde belirli konular sınırlandırılmak koşuluyla gizlilik ilkesi uygulanmalıdır. Özellikle çalışanların kişisel bilgilerini içeren personel özlük dosyaları, performans değerlendirme sonuçları, disiplin cezaları, vb. bilgiler kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır (Kurum Mutlu, 2016).

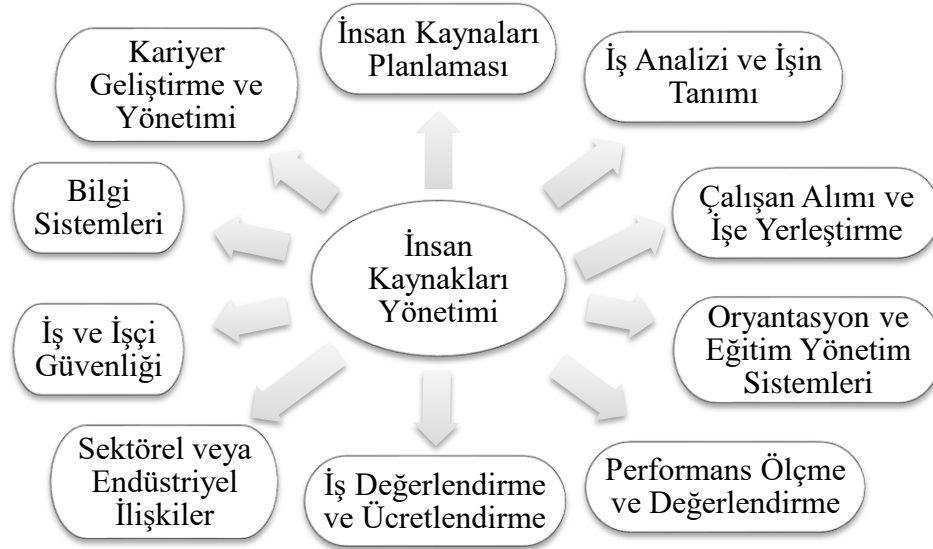
*Halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi*, örgüt içerisinde bulunduğu görevde uzmanlaşmış yöneticilerin veya personellerin görevini devam ettirebilecek, işleri yürütebilecek ve o görevi sürekli devam ettirebilecek bir ast çalışan yetiştirmesidir. Örgütte bir yöneticinin veya uzman personelin kaybedilmesi sonrasında boşalan mevkii dolduracak birisinin hazır olması gereklidir. Ancak bazı yöneticiler ve uzman personeller yetiştirmek için yanlarında bulunan astlarını kendileri açısından bir tehdit olarak görmekte ve gerekli ilgi alakayı göstermemektedir. Aslında bu bir yetki devri şeklinde düşünülmelidir (Kurum Mutlu, 2016). Yönetim geliştirme ise çalışanlara örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gelişmelerini sağlayacak olan hizmet eğitim olanaklarının sağlanmasıdır.

### **2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları departmanı, herhangi bir örgüt yapılanmasında en kritik ve önem arz eden departmanlardan birisidir. Örgütler için nitelikli insan sermayesi, küreselleşmiş rekabet ortamında ve bilgi tabanlı ekonomide örgütlerin rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Bilgi ekonomisinin ağırlığını hissettirdiği günümüz döneminde insan kaynakları yönetimi insanı ve kendini yenileyerek, örgütün değişime ayak uydurmasını sağlamak amacıyla, örgüt içinde yer alan diğer departmanlar ile bilgi ve iletişim içinde olması gerekmektedir. Örgüt bünyesindeki çalışanlar açısından değişim, belirsizliklerin giderilmesi, alışkanlıkların ve beklentilerin farklılaşması gibi anlamlar taşımaktadır. Örgüt yapısında gücün kaybolacağı ve otoritenin sarsılacağı düşünülmesi veya değişim için hazırlık aşamasının yetersiz olduğunun kabul görmesi değişime karşı direnç gösterilmesinin nedenleri arasında yer almaktadır. Burada insan kaynaklarının önündeki engeller teknik değişimden ziyade sosyal değişimlerdir. Örgüt içerisindeki değişim sırasında özellikle değişimden etkilenilecek insanları dikkate almak önemli bir husustur (İnce, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde insan kaynakları planlaması gerçekleştirip örgüt için nitelikli insan kaynağının sağlanması, uzman kadroların oluşturulması, çalışanların özelliklerinin geliştirilmesi, performans ve verimliliklerinin değerlendirmesi, emeğinin karşılığının ücretlendirilmesi, çalışanların örgüte bağlıklarının, güvenlerinin güçlendirilmesi vb. eylemleri gerçekleştirmektedir. Bu eylemlerin yerine getirilmesi sırasında insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, bir bulmaca parçaları gibi birbiriyle bağlantılı ve parçadan bütüne doğru hareket eden her parçanın eşit düzeyde öneme sahip olduğu bir yapılanma olmalıdır (Ünal, 2002).

Örgütler için insan kaynakları yönetiminin amacı verimliliğin yükseltilmesi ve iş yaşamı kalitesinin artırılmasıdır. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanın, işe alımıyla başlayıp işten ayrılmasına kadar geçen sürede karşılaştığı tüm eylemleri kapsamaktadır. Çalışanların etkinliği ve verimliliği örgütlerin başarısına etki ettiği için insan kaynakları yönetimi, insan kaynağı ihtiyacının doğru bir şekilde belirlenmesi sırasında insan kaynakları yönetimi ilkelerine uyumlu bir şekilde yürütülen faaliyetleri içerir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan eylemler, bir yapboz parçası gibi birbirini tamamlamakta ve birbiri ile ilişkilidir. Kurum Mutlu (2016) çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan fonksiyonları Şekil 2’de gösterildiği gibi bir döngü halinde vermiştir.



**Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Çalışanların örgütün en önemli kaynağını oluşturduğu düşünüldüğünde çalışma yapısının ve sisteminin yüksek performans sağlamsı ve verimliliği yükseltmesi örgüt açısından önemli bir konudur. Hiyerarşide en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışan grubunu

bünyesinde barındıran insan kaynakları yönetimi, uygulamalarını aktif bir şekilde kullanarak örgütün başarılı sonuçlara ulaşması yönünde katkı sağlamaktadır (Karaca, Bayram, & Harmancı, 2020).

*İnsan kaynakları planlaması*, Bingöl (2013) tarafından “Ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörmeye çalışma girişimidir.” şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin başlangıç adımı olan insan kaynakları planlaması, örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecek nitelikli çalışanların tespit edilmesidir.

İnsan kaynakları planlaması kısa ve uzun vadeli olarak iki aşamada planlanmaktadır. Orta düzey yöneticiler tarafından yapılan iki yıl veya daha az süreli ihtiyaçlar kısa vadeli; üst düzey yöneticiler tarafından yapılan iki yıldan daha fazla olan ihtiyaçlar ise uzun vadeli planları oluşturmaktadır. Planlar oluşturulurken her iki planlama türünün de birbirini tamamlayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlanması etkili bir şekilde yürütülürse yeterlilik gibi insan kaynakları ilkeleri de doğru şekilde yürütülmüş olacaktır (Çal, 2012).

İnsan kaynağına yönelik planlamalar yönetimin onayıyla uygulandıktan sonra çıktılarını kontrol edilip değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Değerlendirme sonrası, insan kaynakları planlama sürecinin performansının ölçülmesi, sorunların tespiti ve düzeltmelerin yapılabilmesi mümkün olacaktır (Sabuncuoğlu, 2011). Ayrıca insan kaynakları planlaması yapılmayan bir örgütte departmanlarda yığılmaların görülmesi, örgüt için de iletişim sorunlarının yaşanması, örgüt işleyişinin hantallaşması gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Fındıkçı, 2012).

*İş analizi ve işin tanımı*, örgütün ihtiyaç duyduğu işgücü doğrultusunda belirlenen kriterlere uygun işgücünü belirlemek ve çalışan ile görev alacağı işin niteliklerinin uyumlaştırılmasında bir hareket noktası olan iş analizi, işin özelliklerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Karaçam (2014), iş analizinin iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere iki basamak halinde uygulanması gerektiğini öne sürmektedir. İş tanımını, iş hakkındaki detaylı bilgileri ortaya koymak ve işin özellikleri tanımlamak; işin gereklerini ise, işi yapacak olan çalışanın sahip olması gereken nitelikleri ortaya koymak olarak ifade etmektedir. Sabuncu (2011) iş analizinin amaçlarını şu şekilde ifade etmektedir.

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olan iş analizi, uzun vadede ihtiyaç duyulabilecek işgücü talebini ve doğabilecek işgücünün niteliklerini belirlemek,
- Çalışanlar için kariyer planlamasının verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi için işe ve pozisyona ait bilgileri açık biçimde paylaşmak ve kişilere yardımcı olmak,
- Performans değerlendirme sisteminde kullanılan iş bilgisi verisine iş analizi üzerinden erişilmektedir. Mevcut olan ve ilerleyen süreçte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş performansı ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Örgüt çalışanlarının performansını olumsuz etkileyen faktörleri tespit ederek ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- Örgüt içerisinde bulunan departmanlar arasındaki ilişkilerin, iletişimin güçlendirilmesi ve çalışanlar arasındaki iş yükü dengelerinin kurulmasına da yardımcı olarak, iş ve işçilere yönelik hukuki yönden düzenlemelerin yapılması yönündeki çalışmalara gerekli verileri sağlamaktır.

*İş analizi* örgütlerde, insan kaynakları yönetimi ilkeleri doğrultusunda “kişiye göre iş” yerine “işe göre kişi” anlayışını kabul ettirerek, ihtiyaç duyulan çalışanın bulunmasına yardımcı olmaktadır. Böylece örgüt ile iş arayan çalışan arasında oluşan ilk bağ işin kendisi olmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde iş analizinin uygulanma derecesi insan kaynakları yönetiminin tarafsızlığına ve objektifliğe verdiği değeri göstermektedir (Danışman, 2008).

*Çalışan alımı ve işe yerleştirme*, bir örgüt içerisinde görev alan insanlar, o örgütün en güçlü ve en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bu sebeple örgütü belirleyen amaç ve hedeflere başarıyla taşıyacak olan etken rolü, örgütün bünyesinde yer alan çalışanların bilgi ve becerileri oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temellerinden biri olan doğru işe doğru kişinin seçilmesi ve yerleştirilmesi, personellerin işe alım süreçlerinin daha profesyonel ve objektif bir şekilde adil olarak gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Karakaya, 2020).

İş analizleri sonucunda belirlenen iş tanımlarından yola çıkılarak, insan kaynakları planlamasına göre örgütün ihtiyaç duyduğu personele nasıl ulaşılacağı belirlenir. Bu süreçte en uygun ücretle en nitelikli çalışanın istihdam edilmesi işletmenin en önemli amaçlarından birisidir (Bingöl D. , 2013). Aday personelin, örgüt içerisindeki mevcut çalışanlardan ya da

örgüt dışından yeni bir çalışan olup olmayacağına karar verilir. Genel intibada örgüt içerisinde oluşan orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonları ihtiyacı için işletmeler, uygulanan halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi gereğince mevcut çalışanlar içerisinde terfi ya da transfer yapmayı daha uygun görmekteyler. Bu tür bir durum örgüt içerisinde üst kademeye doğru bir yükselmenin mevcut olduğunu göstererek, çalışanların kendilerini geliştirmeleri, örgüte olan bağlılıklarının, güvenlerinin artması ve daha yüksek performans ile verimli bir çalışmaları yönünde teşvik edici bir hal alır (Danışman, 2008).

Bu fonksiyonun uygulanması sırasında insan kaynakları uzmanına büyük görev düşmektedir. Zira iş gören bulma ve seçme işleminin başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından çalışan alımı ve işe yerleştirme sürecindeki fizibilite çalışmalarını yürütecek kişinin bu konudaki bilgisi ve tecrübesi oldukça önemlidir. İşletmeye değer katabilecek nitelikli ve önemli bir çalışan ilk görüşmede sırasında kaybedebilmesi veya kazanılması söz konusu olmaktadır.

*Oryantasyon ve eğitim yönetim sistemleri*, işe alıştırma eğitimi olarak da bilinmekte ve çalışanın işe alımından sonra verilen eğitimlerden oluşmaktadır. Oryantasyon eğitiminin amacı çalışanın yeni işine ve işletme yapısına uyumunu hızlı bir şekilde sağlamak, çalışanın hazırbulunuşluk seviyesini yükseltmek ve işletmeyi benimsemesini sağlamaktır. İşletmelerde işe yeni başlayan çalışanların hem iş ortamına hem de yerine getireceği göreve uzak olmasından kaynaklı sorunlarla karşılaşılma ihtimali oldukça yüksektir. Bu tarz sorunlarla karşılaşmamak veya asgari seviyede kalması için çalışanın işine ve işletmeye uyumunu sağlamak ve yabancılaşma çekmesini önlemek için oryantasyon eğitimi ihmal edilmeden yapılmalıdır (Yıldız N. , 2011).

Eğitim bir kuruluş vasıtası ile bireylere hayatta gerekli olan bilgi ve kabiliyetlerin plan program dâhilinde sistematik bir şekilde verilmesi anlamı taşımaktadır. Örgütlerde eğitim ise örgüt için iş görene iş için gerekli temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış, iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlarken, eğitim yönetim sistemleri ile bu kazanımların devamlılık kazanması amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011).

Örgütlerde, yeni iş başı yapan personellerin işyerine ait kuralları tanıması, örgüt kültürünü öğrenmesi ve kabullenmesi, örgütün iç ve dış çevresine alışması, yeni yetenekler kazanması ve yerine getirilecek işe uygun bilgi ve beceriye sahip olabilmesi için oryantasyon, sosyalleştirme aktiviteleri, kişisel ve mesleki eğitim sunulması gerekmektedir. Buradaki

amaç, çalışanların rutin iş hayatında gereksinim duyabilecekleri, bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamaktır (Kurum Mutlu, 2016).

*Performans ölçme ve değerlendirme* örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusundaki başarı ve gelişme düzeylerini belirlemek için çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Günümüzde çalışanların ücretlendirme ve diğer haklardan ne düzeyde yararlanacaklarını belirlemek için performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılmaktadır.

Çalışanların beceri ve yeteneklerinin olumlu olumsuz yönlerinin yöneticileri tarafından bilinmesi ve ona göre hareket edilmesi örgütün başarılı olabilmesi için önem arz etmektedir. Özellikle örgüt içerisinde performansı yüksek çalışanların istihdamlarının süreklilik kazanması düşük performanslı çalışanların işlerine son verilmesi değerlendirmeleri performans değerlendirme sonuçlarına göre elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleşmektedir (Bingöl D. , 2013).

*İş değerlendirme ve ücretlendirme*, çalışanların ücretlerinin belirlenmesi için işlerin sistematik bir şekilde karşılaştırılmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmesidir. Örgüt yapısı içerisinde ücret yönetimi yapılabilmesi için birinci adım olarak sistemli şekilde iş değerlendirmesinin yapılması ve ardından işin kazanç ve kayıplarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Çal, 2012).

Ücret örgüt tarafından çalışanın kullanmış olduğu işgücüne karşılık gelen ve çalışana ödenen maddi bedeldir. Örgütlerin çalışanların örgüte katkı sağladığı emek karşılığında ödediği maaşlar, primler ve komisyonlar ücret dâhilinde yer almaktadır. Ücret, çalışanlar ve örgütler açısından önem arz eden bir bağ parçasıdır ve aynı zamanda çalışanın işe karşılık duymuş olduğu tatmin veya tatminsizliklerin yanın da örgüte karşı çalışanın her türlü bakış açısının başlıca belirleyicisidir (Kurum Mutlu, 2016).

Ücret yönetimi ise örgütün ücret politikasını, sahip olunan insan kaynağının iyi bir şekilde kullanılmasını, motive edilmesini ve örgütte tutulmasına doğrudan etki etmektedir. Yapılanmasını tamamlamış ve profesyonel bir yönetimi bulunan örgütler, ücretlendirme sürecini planlı ve programlı bir şekilde uygulayarak başarıya ulaşmaktadırlar (Kurum Mutlu, 2016).

İş analizi gerçekleştirildikten sonra, benzer örgütlerdeki emsallerden yola çıkarak iş değerlemesi ve piyasa ücret araştırmasının yapılmasından sonra örgütün kendine özgü ücret

yapısı ve politikaları oluşturulur. Ücretlendirme çalışması yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan birisi de yapılan her işin kademe ve derecelerinin belirlenmesidir (Bingöl D. , 2013).

*Sektörel veya endüstriyel ilişkiler*, karşılıklı tarafları oluşturan çalışan ve örgütler ihtiyaçları sonucunda oluşan talepleri sonucu oluşan ilişkiler bütünüdür. Çalışan, örgüt ilişkisinde devlet, tarafları birbirine karşı korumak için yasal ve hukuki yönden üçüncü bir tarafı oluşturmaktadır. Sektörel veya endüstriyel ilişkilerin programlı ve planlı yürütüldüğü bir örgütte, çalışan ve örgütün ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesiyle daha da olumlu bir örgüt kültürü meydana gelmektedir (Kurum Mutlu, 2016).

Sektörel veya endüstriyel ilişkilerde çok taraflı bir ilişki durumu söz konusudur. Devletin de taraf sayıldığı bu ilişki yapısında işsizlik, ücret, gelir dağılımı konulara da değinilmektedir. Sendikalaşmanın olmadığı örgütlerde ve sektörlerde insan kaynakları yönetimi örgüte özgü kabul görmüş bir sektörel veya endüstriyel ilişki tutumunda çalışmalar yürütmektedir. Bu şekilde örgütün insan kaynakları departmanı, iş görenin örgütle ilk tanışmasından başlayarak tüm süreçlerinden sorumlu hale gelmektedir (Erkoç, 2018).

*İş ve işçi güvenliği* yönetimi örgüt içerisindeki çalışma şartlarının ve koşullarının iyileştirilerek, çalışanların sağlığına dikkat edilmesi ve önem verilmesinin yanında, çalışma ortamında gerçekleşebilecek kazalara için iş güvenliği hakkında önlemlerin alınmasını kapsayan faaliyetler bütünüdür. Küreselleşme ve kurumsallaşma örgütlerde insan hayatına ve insana verilen değeri artırmış ve bu konu üzerine hassasiyetli bir şekilde yaklaşılmasına sebep olmuştur. İş güvenliği, örgütlerde çalışmanın veya işin yapılması sırasında oluşabilecek tehlikelerden ve iş görenin sağlığını tehdit edebilecek durumlardan sakınmak ve bu tür durumların oluşmasını önlemek amacı ile güvenli bir çalışma ortamı oluşturma bilmek için yapılan çalışmaların tamamıdır. İşçi güvenliği, örgütlerde çalışanların bedensel ve ruhsal olarak sağlıklarının korunması amacıyla çalışma koşullarını ve kullanılan malzemeleri insan sağlığına uygun hale getirerek çalışanları sağlık yönünden olumsuz etkileyecek faktörlerden ve etkilerden koruyarak iş kazalarına veya meslek hastalıklarına karşı tedbirler alınması yahut önlenmesi anlamına gelir (Kurum Mutlu, 2016).

*Kariyer geliştirme ve yönetimi*, bir kişinin belirli bir iş alanında uzmanlaşmasıdır. Çalışanların yetenekleri ve ilgi alanları doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri ve kariyerlerine yönelik planlamalar yapmasına kariyer yönetimi denilmektedir. Bir çalışan için kariyer yönetimi işe başlamasıyla birlikte, atama, terfi, görevde yükselme vb. gibi

değişiklikleri bünyesinde barındırır. Planlı ve doğru bir şekilde yönetilen kariyer yönetimi organizasyonları çalışan açısından hoşnutluğu yükselteceği için personelin örgüt bünyesinde kalıcılığını artırır. Çalışanın işinde göstermiş olduğu verimli veya verimsiz performans, işinde ilerlemesinde etki eden en faktörlerden birisidir (Kurum Mutlu, 2016).

Çalışanın kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerinin ilerleyen süreçte kullanılması kariyer planlamasının kapsamı içerisindedir. Çalışanlar iş hayatları boyunca edindikleri tecrübeler vasıtasıyla geleceklerini kontrol edebilme yeteneğine kariyerlerini planlayarak ulaşabilmektedirler. Kariyer planlaması içerisinde çalışan iş hayatı boyunca karşısına çıkan fırsatları nasıl kazançlı bir şekilde değerlendireceğini ve kariyeri için nasıl olumlu adımlar atacağını öğrenir (Sabuncuoğlu, 2011).

#### **2.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları**

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminden önce sürdürülebilirlik kavramının kelime anlamı ile ilgili bilgilere değinilmesi daha yararlı olacaktır. Kelime olarak sürdürülebilirlik ilk kez 1713 yılında Haans Carl Von Carlowitz'in yazmış olduğu "Sylvicultura Oeconomica" kitabında ormanların kalıcılığını koruyabilmek için kesilen ağaçlar yerine daha fazla fidanın dikilmesine değinilmekte ve sürdürülebilirlik kavramını ortaya konmaktadır. Latince "sustinere" kelimesinden türetilen ve devamlılık sağlamak, sürdürmek, destek vermek, var olmak gibi farklı anlamlarda kullanılmaktadır (Demir Uslu & Kedikli, 2017).

Günümüzde örgütlerin zamanla değişen iş hayatı şartlarına uyum sağlayabilmesi, devamlılık kazanabilmesi, finansal gücünü ve rakipleriyle olan rekabetini güçlendirebilmesi için sahip oldukları nitelikli insan sermayesini aktif bir şekilde, en etkin ve verimli kullanılabilme gerekmektedir. Örgütler izledikleri sosyal sorumluluk ve yeşil politikalar vasıtasıyla örgütün sahip olduğu imaj ve marka değerlerine de de olumlu dokunuşlar sağlayabilmektedir. Özellikle son yıllarda örgütlerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili endişe, duyarlılıkları ve sorumlulukları yükselişe geçmiştir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları departmanlarına sürdürülebilirlik, strateji geliştirme ve uyguma yönünden önemli bir görev düşmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, örgütler adına sürdürülebilirliğe ışık tuttuğu için sürdürülebilirlik amacının en önemli parçası olduğu kabul görmektedir (Demir Uslu & Kedikli, 2017).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütlerde mevcut olarak yaşanan ya da örgüt için tehlike oluşturacak durumlardan (ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlar) en az hasar ile

çıkmasını sağlayabilecek ya da olası tehlikelerle baş edebilecek yöneticilerin yetiştirilmesine imkân sağlayan yönetim yapısı olarak kabul edilebilir (Clark, 2013). Alan yazında yapılan çalışmaların incelenmesi sonrasında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tanımına yönelik ortak bir tanım ifadesinin yapılamadığı fark edilmiştir. İncelenen çalışmalarda genel kabul gören bazı tanımlar aşağıdaki yer almaktadır.

Cohen, Taylor, ve Muller Camen (2012), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini, örgüte bir sürdürülebilirlik stratejisinin entegre edilmesi için insan kaynakları araçlarının kullanılması ve işletmenin sürdürülebilir performansına katkıda bulunan bir insan kaynakları yönetimi sistemi olarak tanımlamaktadır. Wagner ise (2012), gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneklerinden ödün vermeden bir işletmenin ve toplumun mevcut ihtiyaçlarını karşılayan bir insan kaynakları yönetimi olarak tanımlamaktadır. Buradaki ortak nokta sürdürülebilirlik ile insan kaynaklarının beraber geliştirip uygulanmasıdır.

Vatansever, Kılıç, & Dinler (2018), örgütlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi nasıl açıkladıklarını Ehnert (2009) çalışmasından şu şekilde aktarmaktadır.

- İnsan kaynaklarını etik bir şekilde yürüterek çalışanlarına destek sağlamak,
- Çalışanın bedensel ve ruhsal sağlığını gözetmek ve yaşam kalitesini artırmak,
- Çalışanlar üzerindeki stresi ve mesleki yıpranmaları en aza indirmek,
- Örgüt içerisinde çalışanlar için kariyer planlaması yapabilmesine imkân tanımak ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınmak,
- Çalışanları için gelişim imkânı sunan çalışmalar yapmak,
- Örgüt için önem arz eden insan kaynakları stratejilerine yatırım yapmak,
- Çalışanlarının iş ve sosyal yaşam koşullarını iyileştirmek,
- Örgüt ve çalışan arasında karşılıklı güvenilir ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak.

Kramar (2014) çalışmasında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarını dört başlık altında ele almıştır (Özutku, Çetinkaya, & Ağca, 2015).

- Örgütsel düzeyde sonuçlar; istihdam ilişkilerinin kalitesi, işgücünün öznel iyi oluş hali (well-being), örgütsel verimlilik,

- Sosyal düzeyde sonuçlar; işyerindeki ilişkilerin kalitesi, organizasyonun çeşitli potansiyel işgücü kaynakları arasında tanınması ve tercih edilen bir örgüt olması,
- Bireysel düzeyde sonuçlar; iş tatmini, motivasyon, iş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık, çalışan devir hızı,
- Ekolojik düzeyde sonuçlar ise; enerji, kağıt, su gibi kaynakların kullanımı, çevreye duyarlı ürünlerin ve hizmetlerin üretimi, iş seyahati ile ilgili maliyetlerdir.

## 2.5. Örgütsel Bağlılık

Çağımız koşullarında örgütler, nitelikli insan kaynağının önemine değer vermeye başlamış ve örgütün küresel veya yerel rekabet başarısının, örgüt adına çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kabullenmelerine, örgütün süreklilik kazanmasını, çalışanların örgütten ayrılmadan işlerine karşı devamlılık kazanmasına bağlı olduğunu anlamışlardır. Artan iş olanakları, çalışanların ihtiyaçlarındaki değişiklikler, değişen iş veya yaşam şartları ve küreselleşen iş hayatı göz önüne alındığında çalışanlar cazip teklifler karşısında çok kolay iş değişikliğine gidebilmektedir. İşe alım sürecinden itibaren eğitim verilen yatırım yapılan yetişmiş ve yetkinlik kazanmış örgüt yapısına uyum sağlamış nitelikli bir çalışanın işten ayrılması, örgüt için yeni bir personelin yetiştirilmesi açısından hem maliyet hem de zaman kaybı yönünden dezavantajlar oluşturmaktadır. Oysa çalışanlar için örgüte olan bağlılık düzeyleri ne kadar fazla ise iletilen cazip iş teklifleri reddedilmekte ve örgüt adına iş gücünde kayıp yaşanmamakta böylece örgüt de daha güçlü bir yapıya sahip olmaktadır. Bu nedenler, değerlendirildiğinde örgüt adına çalışanlarının örgüte karşı olan bağlılıklarını artırmak ve örgüte karşı bağlanmasını sağlayacak unsurları saptamakla geliştirmek oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılık, örgüt adına iş gören çalışanın örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu ve bağlılık düzeyi anlamını taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı beslemiş olduğu sadakat, kendini örgüte adama duygusu ve örgüt ile özveride bulunmasıyla ilişkilidir (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2013). Seçkin (2011) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütte kalmaya istekli olması, örgüt yararına yüksek çaba harcama arzusu duymasını, örgütün amaç ve değerlerine inanmasıyla oluşan bir bütün şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık; iş görenin örgütüyle olan mevcut karşılıklı ilişki durumunu ve düzeyini ifade eden ve hâlihazırda çalışma yaşamını sürdürdüğü örgütte kalıp, çalışma hayatını bağlı olduğu örgütte devam etme kararını etkileyen psikolojik bir durumdur (Meyer & Natalie, 1997).

Günümüz iş hayatında çalışanlar ve örgütler açısından örgütsel bağlılığın değerinin önem kazanması ve bu alandaki konu araştırmaların fazlaşmasına neden olan durumlar şu şekilde listelenmektedir (Bayram, 2005):

- Örgüte bağlılığın, istenilen çalışma tutumu veya davranışı ile ilişkisi,
- Çalışan açısından işten ayrılma nedeni olarak, örgüte karşı bağlılığının iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha etkili performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütüm kurumsal etkililiği açısından yararlı olması,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiliyor olması.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle bir bütün olması ve örgüte iştirak etmesinin gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç etken ile karakterize edilmektedir (Balcı, 2003):

- Örgütün belirlemiş olduğu amaç, hedef ve değerlerine sahip çıkarak sadakat gösterme ve kabul gösterme.
- Örgüt için fayda sağlayamaya yönelik isteklilik ile çaba sarf etmeye isteklilik gösterme.
- Çalışanın örgüt bünyesinde uzun süreli çalışma hayatı sürdürmeye yönelik kariyer planlaması yapmaya bir arzu duyma.

Yukarıda listelenen etkenleri değerlendirdiğimizde örgütsel bağlılığın, basit bir örgüt-çalışan ilişkisinden çok daha fazla anlam taşıdığını ifade etmektedir.

Örgüte bağlılık özetle, çalışan ile örgüt arasında gerçekleşen iki taraflı değişim sürecinde meydana gelmektedir. Çalışan örgüt adına gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar sonucu elde ettiği başarılarla karşılık, örgütten olumlu dönütler veya ödül görürse buna karşılık kendini örgüte daha fazla adamaktadır. Başka bir anlatımla çalışan değişen ihtiyaçları ve yaşam şartları doğrultusunda örgüte kendisini adaması karşılığında ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşam şartlarını iyileştire bilmek için ödül veya çıktılar beklemektedir (Balcı, 2003).

İş görenin örgüte bağlanması sonrası davranışlarında meydana gelen değişiklikler şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 2003):

- Örgüt içerisinde gerçekleşen aktivite veya etkinliklere aktif olarak katılır ve rol alırlar.

- Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar ve örgütte uzun süre hizmet etmeye duyarlar.
- Yüksek örgüte bağlılık sonucu işten ayrılma düşüncesi taşımazlar.
- Yapılan işten alınan haz ve mutluluk, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha etkili bir kestiricisi olmaktadır.

Yukarıda listelenen değişikliklere göre çalışanlar, örgütlere yeteneklerini sergileyebilecek çalışma ortamı beklentisiyle beklentisi ile belirli ihtiyaçlar, arzular ve becerilerle gelmektedirler. Çalışan, kendilerini örgütleri ile beraber keşfettikçe, daha fazla aktif olmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık, çalışanın iş gördüğü örgütle arasındaki ilişki bağını gücünü ve düzeyini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgüt içerisinde sergilenen performansa olumlu yönde etkilediğine inanılmakta, böylece, çalışanın işini aksatma, devamsızlık, işe geç gelme ve örgütten ayrılma gibi olumsuzlukları en aza indirdiği, ayrıca örgütün sunmuş olduğu ürün veya hizmet kalitesi yönünde de rakipleriyle rekabet etmede ve müşterilerine sunmuş olduğu hizmet kalitesine de pozitif yansımalarla bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005).

Çöl (2004) örgütsel bağlılığı, çalışanın çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü ifadesiyle tanımlamaktadır. Benzer şekilde Mert (2021) örgütsel bağlılığı çalışanın kendi çıkarları yanında örgütün çıkarlarını da düşünmesi, benimsemesi ve bu çıkarlara odaklanıp çabalaması olarak öne sürmektedir.

İncelenen çalışmalardan elde edilen bilgiler ve çalışmada yer alan bilgiler sonucunda örgütsel bağlılık kavramını çalışanların örgütte çalışma hayatlarını devam ettirme istekleri, örgütün aktivitelerine katılma, örgütün amaçları ve hedeflerini gerçekleştirme, örgütün başarısı ile özdeşleşme, çalışanın örgüte karşı olan içtenlik tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği alâka düzeyi şeklinde ifade etmemiz uygun olacaktır.

Çalışma içerisinde örgütsel bağlılık konusunda ele alınan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere konu üzerine yapılan ifadeler değişkenlik göstermektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki bağ yapısının nasıl geliştiği ve oluştuğu konusunda yazarlar arasındaki görüş farklılıkları neden olmaktadır. Örgütsel bağlığa dair yapılan genel tanımlar, bağlılığın ya tutumsal veya

davranışsal bir ilkeye dayandığı noktasında kesişmektedir. Bu nedenle çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir gerekçeyle örgüt bünyesinde çalış hayatını sürdürmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı; tutumsal örgütsel bağlılık ve davranışsal örgütsel bağlılık şeklinde iki yaklaşım altında incelenmektedir (Çöl, 2004).

### **2.5.1. Tutumsal Örgütsel Bağlılık**

Tutumsal örgütsel bağlılığa göre, çalışanın çalışma ortamını yorumlayıp değerlendirmesi sonrasında oluşan ve örgütü çalışın için cazip kılıp bağlayan duygusal tepkidir. Çalışanın örgütle bütünleşme kurması ve örgüte katılma gücüdür şeklinde ifade edilmektedir. Tutumsal örgütsel bağlılık çalışanların bünyesinde buldukları örgüt ile olan ilişkileri üzerinde durmaktadır. Tutumsal örgütsel bağlılıkta çalışanın amaç ve hedefleri ile örgütün amaçları hedefleri bir keşim içerisinde olmalı ve çalışını örgüte bağlayan bir duygusal bağ kurulması gerekmektedir. Tutumsal örgütsel bağlılık üç öğeden oluşan bir yapıya sahiptir (Çöl, 2004):

- Çalışanın örgütün amaç ve hedefleri ortak değerler taşıması,
- Çalışanın işle ilgili görevlere, etkinliklere katılım göstermesi,
- Çalışanın örgüte içtenlikle bağlılık göstermesidir.

### **2.5.2. Davranışsal Örgütsel Bağlılık**

Davranışsal örgütsel bağlılık, çalışanların daha önceki geçmiş tecrübelerinden ve deneyimlerinden yararlanarak bünyesinde çalıştıkları örgüte uyum sağlama düzeylerine göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Bireylerin bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgüte bağlanmaktan ziyade, örgüt içerisindeki yapmış oldukları aktivitelere, davranışlara veya görevlere bağlılık göstermektedir. Çalışma hayatını uzun süre devam ettirdikten sonra bazı etmenleri öne sürerek çalışın yapmış olduğu göreve, davranışa uygun veya onu haklı gösterecek tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005).

### **2.5.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgüte bağlılık duyması sonrası iş performansını yükseltmesi örgüt için olumlu sonuçlar getirmektedir. Bu sebeple örgütün, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artıracak ya da azaltacak etmenlerin bilincinde olması önem arz eden bir nokta olarak görülmektedir.

Çalışan için örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen farklı etkenler mevcuttur. Bu etkenler şöyle sıralanmaktadır (Bayram, 2005):

- Çalışanın yaşı, cinsiyeti ve deneyimi,
- Örgüt içerisinde uygulanan örgütsel adalet, güven ve çalışanın iş tatmini,
- Çalışan yönünden rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Çalışanın karar alma sürecine katılımı, yapılan işte görev alması,
- Çalışana sunulan iş güvenliği, tanınma ve çalışana yabancılaştırma,
- Çalışanın medeni durumu ve ücret dışında sağlanan diğer tüm haklar,
- Çaresizlik, çalışma saatleri, ödüller, rutinlik,
- Görevde yükselme imkânları, ücret, diğer çalışanlar,
- Sergilenen liderlik davranışları, dışarıdaki iş imkânları, diğer çalışanlara gösterilen ilgi.

#### **2.5.4. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Boyutlar**

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen (1991) tarafından üç başlık altında incelenmektedir. Meyer & Allen tarafından yapılan bu sınıflandırma halen geçerliliğini korumakta ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalara temel alınmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007).

##### **2.5.4.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, çalışanın bağlı olduğu örgüte karşı beslemiş olduğu veya hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle bir bütün olmasını kapsamaktadır. Kuvvetli bir duygusal bağlılıkla örgütünde iş yaşamına devam eden çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendi istekleri karşılığında bağlı oldukları örgütte çalışma hayatlarını devam ettirmektedirler (Meyer & Allen, 1991).

Tutumsal örgütsel bağlılıkla bir anılan duygusal bağlılık, iş hayatına karşı duyulan duygusal tepkilerle ilgilenen, daha çok işe çalışanın kendini işe vermesi, çalışma arkadaşlarından, iş yaşamı, ortamı ve mesleksi bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilendirilmektedir (Balay, 2000).

Örgüte karşı duygusal bağlılık, çalışanların iş yaşamlarını sürdürdükleri örgütlerinin amaçlarını, hedeflerini veya değerlerini, kabullendikleri düzeyde örgütlerine karşı hissettikleri bağlılıktır. Bu sebeple çalışan, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini özümseyerek, güçlü bir bağ kurar ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Çalışan bu bağlanma türünde

örgütten bir çıkar beklentisi içerisinde olmaz. Örgütüne karşı duygusal bağlılık besleyen çalışanlar her örgütün bünyesinde bulundurmaları istedikleri çalışanlardır. Çünkü bu tür çalışanlar örgüte ve işe karşı olumlu tutum sergiler ve örgüt için ekstra çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005).

#### **2.5.4.2. Devam Bağlılığı**

Örgüte karşı devam bağlılığı, örgüt ile olan bağın koparılmasıyla beraber oluşacak maliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Çalışanların örgüte bağlılık beslemeleri ve bünyesinde buldukları örgütte iş yaşamlarını sürdürmelerinin başlıca nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer & Allen, 1991).

Bayram (2005) yılında yapmış olduğu çalışmada devamlı bağlılığı “İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir.” şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıdaki açıklamalara göre devam bağlılığı, bir çalışanın örgüt bünyesinde geçirdiği zaman boyunca sarf ettiği emek, zaman, edinmiş olduğu kariyer, pozisyon ve ücret gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılık türüdür (Doğan & Kılıç, 2007).

Örgüte karşı devamlı bağlılık hisseden bir çalışan, bünyesinde bulunduğu örgütten ayrılması halinde elde etmiş olduğu avantajlardan vazgeçeceği veya bu tür avantajları bir daha elde edemeyeceği düşüncesindedir. Farklı bir iş arayışı içerisinde bulunsalar bile iş bulamamaları, işini sevmeseler bile başka zorlayıcı sebeplerden (sağlık, ücret, ailevi nedenler vb.) dolayı çalışmalarını devam ettirmektedirler. Bu tür çalışanlar örgüt içerisinde huzursuz davranışlar gösterirler veya çalışma arkadaşları ile sorunlar yaşamaktadır (Bayram, 2005).

#### **2.5.4.3. Normatif (Zorunlu) Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanların bağlı oldukları örgütte çalışma hayatlarına devam etmesinin, kendisi adına bir vazife olarak görmesi ve örgütüne bağlılık duymasının doğru bir tercih olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılmasının sonrasında yaşayacağı manevi maddi kayıplardan etkilenmemektedir.

Çalışanların örgüte karşı normatif bağlılık hissetmesi, kendi çıkarları doğrultusunda elde edeceği faydalardan kaynaklanmamaktadır. Normatif bağlılık, çalışanların yapmış

olduklarının doğru ve ahlaki olmasına inanması ile örgütte kalmayı sürdürme yükümlülüğü duygularını yansıtmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007).

Çalışanlar, örgütlerine karşı besledikleri minnettarlık duygusu sonrası örgütte çalışma hayatlarını devam ettirirler. İş imkânı veren örgütün, çalışanın bir iş ihtiyacı olduğu anda onu işe alması veya örgütü ile çalışmanın en doğru karar olduğuna inanması bu bağlılık türünü etkilemektedir. Örgüte karşı hissedilen normatif bağlılık da örgütün çalışana iyi davranması sonrası, çalışan örgüte karşı kendini borçlu hissetmekte ve örgütte çalışmaya devam etme kanısındadırlar (Bayram, 2005).

## **2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık kavramı 1983 yılından itibaren literatürde değinilen bir alan olmuştur. Sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenin kendisine tanımlanmış, sorumlu olduğu iş tanımından farklı olarak, ekstra emek ve çaba sarf ederek iş tanımından farklı görevler ve vazifeler üstlenmesini ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık, iş görenin yapması gereken sorumluluğunda bulunan standart iş tanımının dışında, örgütsel etkinliği ve faydayı yükseltmeye yönelik ve tamamen kendi hür iradesinin isteği ve arzusuyla hiçbir karşılık ve çıkar beklemeden gönüllü olarak fazladan çaba ve emek sarf etmesi olarak tanımlanabilir (Kurum Mutlu, 2016).

Örgütsel vatandaşlık kavramı Dennis Organ (1988) tarafından, “Kişinin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının üstesinde, gönüllü olarak bir emek ve çaba sarf ederek fazladan rol davranışı göstermesi olarak” tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramı tanımlanırken gönüllülük kavramının, kişinin örgüt içindeki rolünün veya tanımlanan işinin gerektirdiği davranışlar olmadığı ifade edilmek istenmektedir (Gürbüz S. , 2006).

### **2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri**

Çalışanlar tarafından gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeni yüzyılla kaynaklarda fazlaca işlenmesinin nedeni örgütler için önem teşkil etmesindedir. Küreselleşen iş pazarında meydana gelen rekabet zorlukları ve ekonomideki belirsizlikler işletmelerin ileri dönem planlarında belirsizlikler, öngörülmeyen problemler ve firmaların küçülmesine neden olmuştur. Rekabet ortamında küçülen işletmeler ise daha verimli ve güvenilir çalışanları bünyelerinde barındırmaya özen göstermektedirler. Bu nedenle örgüt yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşı ilgi ve tutumları

artmıştır. Ayrıca küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışma gibi konular örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi daha da artmaktadır (Gürbüz S. , 2006). Örgütsel vatandaşlık kavramının temel olarak sahip olduğu üç ana özelliği bulunmaktadır (Yılmaz K. , 2009):

- Çalışanın sergilemiş olduğu davranışın isteğe bağlı olarak, gönüllü bir şekilde gerçekleşmesi,
- Çalışan tarafından sergilenen davranışların örgütçe belirlenen bir ödül sistemine dâhil olmaması ve sonradan da ödüllendirilmemesi,
- Çalışanın sergilemiş olduğu bu gönüllü davranışların örgütün performansını ve etkinliğini geliştirici yönde gerçekleşmiş olması.

Çalışma hayatındaki kişilerin iş tatminleri, işlerine karşı motivasyon düzeyleri, moralleri, bağlı oldukları örgüte karşı duydukları bağlılıkları ve örgüte kattıkları verimlilikleriyle örgütsel vatandaşlık kavramının arasında bağlantı olduğu çalışmalar da araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. İş görenlerin sergiledikleri vatandaşlık davranışları ile örgütteki performansları pozitif korelasyon göstermektedir. Örgütler tarafından ise iş görenlerin işte gösterdikleri başarıları düzeylerinin yükselmesi, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşma noktasında önem arz eden bir faktör olmaktadır. Çalışanların göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları şu şekilde sıralanabilir (Polat Dede, 2019):

- Örgütlerde işlerin yapılması sırasında karşılaşılan problemler de çalışma arkadaşlarına yardım etmek,
- Mesai arkadaşlarının işlerini kolaylaştırma ve iş tanımı dışında kalan işlerde yardım istenmesinde sorun çıkarmamak,
- Öngörülmeven görevlerin verilmesinden şikâyetçi olmadan tamamlamak,
- Hem kendinin hem mesai arkadaşlarının çalışma ortamının düzenli ve verimli olmasına destek sağlamak,
- Örgüt hakkında topluma ve diğer kurum kuruluşlara olumlu görüşler ifade etmek,
- Çalışma ortamındaki çatışmanın ve huzursuzluğun en az düzeye indirildiği bir örgüt ikliminin oluşturulması ve örgüt kaynaklarının korunması gibi davranışları ele almaktadır.

Gürbüz (2006) duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiş ve örgüte karşı beslenen duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkileyen etkenlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün performansını yükseltici bir etki ve çalışma ortamında iş birliği sağlayan davranışlar olarak bilinmektedir. Örgüte karşı duyulan güven ve bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda yüksek performans göstermesi, çalışan için bir çıkar beklentisi oluşmasına neden olurken, sergilenen davranışın çalışan tarafından gönüllü olarak yapılması esastır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerine daha fazla fayda sağlayabilmek için zorunlulukları dışında kalan işleri de gönüllü olarak yapmaya özen göstermesi sonucu oluşan bir eylemdir. Burada dikkat edilmesi gereken konu çalışanın bu eylemleri göstermesinde ödül ve çıkar beklentisinin olmamasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgütleri adına da ekstradan faydalar sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ayrıca işletmelere sağladığı faydalar da vardır. Bunlar (Yıldız H. , 2015);

- Örgüt içersin deki birim çalışanları arasında başarılı ortak iş çıktılarının elde edilmesini sağlayarak, karşılıklı bağımlılıkları aktif bir şekilde yönetmeye yardım eder,
- Kısıtlı kaynakların basit ayarlamalarla sürdürülebilir, üretkenlik için uygun ortam hazırlar,
- Problemleri etkili bir şekilde çözme, yönetimi yapıcı kılma, planlama ve zamanlamaya yardımda bulunma gibi işlevselliği sayesinde çalışanlar ve yöneticiler için yeteneklerin gelişmesine katkı sağlar.

Gürbüz'ün (2006) yılında yapmış olduğu araştırma sonucundan yola çıkarak, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin örgüte karşı beslenen duygusal bağlılıklarının yükselmesine bağlı olduğunu ve iş görenlerinden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini isteyen örgütlerin iş görenlerinin örgüte karşı duygusal bağlılıklarını yükseltecek faaliyetler düzenlemeleri gerektiğine değinmekte fayda olacaktır.

### **2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışların konusunda yapılan araştırmalarda Organ'ın ortaya koyduğu beş boyutu kullandıkları görülmektedir. Bu nedenle, daha bütüncül bir bakış içermesi, birçok çalışmada etkili sonuçlar vermesi, alanyazında daha geniş bir yelpazede kabul görmesi ve bu araştırmada da bu türden bir sınıflandırmaya gidilmesi nedeniyle sadece

bu boyutlar üzerinde durulacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik (yardımseverlik, diğerkâmlık), nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve gönüllülük boyutlarından oluşmaktadır (Sancar & Bekaroğlu, 2020).

*Özgecilik (Yardımseverlik, Diğerkâmlık)*, çalışanların iş arkadaşlarına yardım ederek, arkadaşlarının karşılaştığı problemlerini aşmasına gönüllü olarak yardım etmeleri konusundaki tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Özgecilik, bir çalışanın iş arkadaşına aşmadığı bir sorun veya problem konusunda başarı elde edebilmesi için bir çıkar beklentisine girmeden gönüllülük esasıyla yardımda bulunmasıdır. Çalışma ortamındaki ekip arkadaşlarının verimliliğini ve performansını yükseltmeye yönelik bu davranışlar, ekip ruhu veya çalışma grubunun işbirlikçi yanını güçlendirmeye yönelik etkisi sayesinde grup çalışmalarına ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011).

Çalışanlar tarafından sergilenen özgecilik davranışları örgüt birimleri arasındaki iş birliği duygusunu güçlendirmektedir. Böylece hem çalışanlar hem de birimler arasında olası muhtemel çatışmaların önüne geçilmekte veya çalışanları bir anlaşma noktasında buluşturmaktadır. Bu yaklaşım ise örgüt içerisindeki örgütsel koordinasyonu tesis etmektedir.

*Nezaket*, çalışanların iş sorumlulukları dolayısıyla örgüt içerisinde devamlı iletişim halinde olmaları sebebiyle birbirlerine karşı sergiledikleri olumlu tutumları veya örgütte oluşabilecek problemleri engellemeye yönelik bilinçli yapılan hareketleri kapsamaktadır. Nezaket boyutu, çalışanların yapacakları işleri etkileyecek hareketlerden önce öngörülebilecek problemlere karşı tedbirli bir şekilde yaklaşmalarına ve çözüm için gerekli çabayı göstermelerine işaret etmektedir. Çalışanların işbirlikçi hareket etmelerine katkı sağlayan nezaket boyutu iş birliği için gerekli olan pozitif iletişimi de yaygınlaştırmada etkili olmaktadır (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011).

Özgecilik davranışı ile sıklıkla karıştırılan nezaket davranışını birbirinden ayıran en temel nokta davranışların sergilendiği zaman unsurudur. Özgecilik davranışındaki yardım mekanizması olay veya problem sonrasında gerçekleşirken, nezaket davranışı olay veya problem gerçekleşmeden, olası sıkıntıları olmadan önlemeye yönelik yardımlaşma, sorunu engellemeye yönelik haberleşme, bilgi paylaşma içeriğindedir (Polat Dede, 2019).

*Vicdanlılık* çalışanların görev bilincine değinen, işini tamamlayamayan bir çalışanın işi tamamlamadan ofisten ayrılmaması, iş başında olmadığı vakitlerde de işi ile alakalı gelen

telefonlara cevap vermesi, mola saatlerine riayet etme, hastayken bile işini aksatmaması gibi özverili çabaları ile ifade edilmektedir (Polat Dede, 2019).

*Sivil erdem*, Demirel v.d, (2011) çalışmasında “Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılım” olarak sivil erdem boyutunu tanımlamıştır. Örgüte karşı bağlılık ve alakanın en üst seviyede gösterildiği vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır. Çalışanların işletmeye dönük düşüncelerini dile getirmesi, kararlara gönüllü olarak katılımını veya örgüt adına tehdit oluşturabilecek faktörlerden fırsatlar yakalaması gibi davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir.

*Centilmenlik ve gönüllülük*, çalışanın iş arkadaşlarına karşı saygılı olmak, gereksiz yere problem oluşturmamak veya büyütmemek, olaylara pozitif bakış açısına sahip olmak, örgütle ilgili sorunlarda yıkıcı değil yapıcı tutumlarda hareket etmek bu boyutun davranışlarına örnek olarak verilebilir (Gürbüz S. , 2006).

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları için kullanılan ölçekte yukarıda belirtilen boyutların yanında biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışları boyutlarına değinilmiştir. *Biçimsel rol davranışını* en sade şekli ile bir örgütte tertip düzeni sağlayan ve örgütün ödüllendirme düzeni tarafından önemsenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre biçimsel rol davranışı, çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşmelerde yer alan, örgüt içerisindeki düzeni, örgüt yapısındaki işleyiş ve işlemlerin yürütülmesini veya uygulanmasını sağlayan davranışlardır (Sancar & Bekaroğlu, 2020).

*Ekstra rol davranışını*, sözleşmelerde bulunmayan, çalışanın örgüt içerisindeki hiyerarşik düzeyi ile alakalı olmayan davranışlarını ifade etmektedir. Ekstra rol davranışı, örgüt içerisindeki çalışanların beyin fırtınası yapmasını ve oluşan bu sosyal ortamı destekleyerek, örgütün yanıt verebilirliğini ve esnekliğini artırmasını ifade etmektedir. Ekstra rol davranışı yardımseverlik ve örgütsel ses olarak iki sınıfa ayrılmıştır. *Yardımseverlik* çalışanın örgüt içindeki iş arkadaşlarına yardım etme ve onları destekleme davranışlarını içermektedir. *Örgütsel ses* ise içinde bulunulan durumu iyileştirmek için veya eksikleri sorgulamaya dayanır. Örgütsel sesin sadece çalışanın sahsına değil, tüm örgüte geniş bir bakış açısı kazandıracağı için yarar sağladığı düşünülmektedir. Aktarılan bilgiler doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tanımlamak oldukça güçtür. Örgütsel vatandaşlık davranışı canlı ve göreceli yapısıyla gözlemcinin beklentisinin ve algısının zaman içerisinde değişebilmesi veya gözlemlenen bir boyutun çalışanlarda farklı şekillerde ortaya çıkması olarak değerlendirilebilir (Sancar & Bekaroğlu, 2020).

## **2.7. Covid-19 Sürecinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Dünya genelinde yaşanan Covid-19 salgını ve ardından gelen pandemi dönemi her sektörün ve işletmenin iş tarzını veya yapış şekillerini etkilemiştir. Özellikle işletmeler için en teşkil eden insan kaynakları departmanı bu ani ve hızlı değişime ayak uydurması gerekmiştir. Bu zorunlu değişim insan kaynakları yöneticilerini yeni stratejilere yöneltmiştir. Yeni yüzyılın teknolojik gelişimi ve endüstri 4.0 ile birlikte işletmeler için dijitalleşme kavramının önemi artmaya başlamış ancak yaşanan pandemi ile birlikte daha da önem arz eden bir konu olmuştur. Ülkelerin pandemi süreçlerini ilan etmesiyle ile yaşanan karantinalar ve uzaktan çalışma kavramını tüm kamu kuruluşları ve özel sektör işletmeleri için zorunluluk haline gelen ve tercih edilebilirliği artan bir çalışma şekli haline gelmiştir. Yaşanan pandemi döneminde uzaktan çalışma veya esnek çalışma gibi konular örgütler için daha da önemli hale gelmiştir (Gültekin, 2021).

Covid-19 sürecinde alınan tedbirler neticesinde uzaktan çalışma modeline geçişle çalışanların büyük bir kısmı evde çalıştığından dolayı, çalışanların sağlığı insan kaynakları yönetimi departmanları için yüksek bir öncelik kazanmıştır. Çalışanların alışlagelmiş ofis ortamlarından uzaktan çalışırken olabildiğince mutlu ve sağlıklı olmalarını sağlamak gerekmiştir. Çünkü işletmenin başarısı çalışanın performansına, çalışanın performansı ise onun mutluluğuna ve motivasyonuna bağlıdır. Eğer çalışan için bu motivasyon ve mutluluk sağlanamazsa örgüt adına yapılan işlerin verimliliği ve başarısı risk altına girmektedir. Covid-19 pandemisi ile ortaya çıkan uzaktan çalışma zorunluluğu özellikle tek başına yaşayan ve sosyalleşme ihtiyacını iş ortamında gideren çalışanlar açısından olumsuzluklar yaratmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri bu tarz çalışanların motivasyon düzeyini artırmak için yeni projelere veya etkinliklerine ihtiyaç duymuşlardır. Özellikle uzaktan çalışma modeline alışkın olmayanlar ve benimseyememiş çalışanlar için uzaktan çalışma modeline adapte olma ve sürdürme sorunlarının yanına ek olarak devamlı evde olmanın getirdiği stresle beraber artan çocuk bakımı, aile ve arkadaşların sağlığı ve güvenliği konusundaki endişelerle de başa çıkmak gerekmiştir. Tüm bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda iş ve aile arasındaki ayrımı ve ilişkiyi korumak çalışanlar için daha zor bir duruma gelmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uzmanlarının çalışanları adına olası yaşanabilecek çatışmaları önlemek veya çözümüne yönelik etkili stratejiler geliştirmesi gerekmiştir (Kılıç Kırılmaz, 2021).

Covid-19 salgını sonrası işletmeler için sürdürülebilirliğin devam etmesi için tercih edilen uzaktan çalışma yönteminin uygulandığı işletmelerde, çalışanların iş ortamlarından uzaklaşmasıyla artan yönlendirilme ihtiyacı sebebiyle uzaktan ve esnek çalışanların motivasyonları, hızlı çözüm oluşturmaları, sık ve etkin iletişim halinde olmaları, örgüt kültürünü yaşatmaları ve güçlendirerek ve yeni dönemin koşullarına göre sürekli adapte olmaları gibi alanlarda yöneticilere önemli görevler düşmüştür. Çalışanların pandemi döneminde yaşadıkları belirsizlik, endişe ve korku duygularının üstüne bir de yeni bir çalışma sistemine hızlı ve keskin bir geçiş zorunluluğu, uzaktan çalışma döneminde iş ve ev arasındaki yaşam arasındaki sınırların karışmasına ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar nedeniyle oldukça zorlayıcı bir dönem olmuştur. Uzaktan çalışma modeline geçiş hem işletmeler hem yöneticiler hem de çalışanlar için alışılması gereken birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. İşletmeler, belirsizlik ortamı ve değişen çalışma biçimi nedeniyle, mevcut ekipleri desteklemek, standartları ortaya koymak için yeni düzene uygun çalışma prensiplerinin en kısa sürede hayata geçirilmesi, dijitalleşme yatırımlarının yapılması, çalışanların fiziksel ve duygusal sağlığının korunması ve kurumsal iletişim gibi alanlarda acilen harekete geçmek zorunda kalmışlardır (Uşen, 2020).

Dünya tarihini başta sağlık ardından ekonomik bir tehdit olarak etkileyen Covid-19 pandemisi 21. yüzyılın en önemli bir krizi olarak yaşantımıza yansımıştır. Bu çalışmada küresel çapta salgın haline gelen Covid-19 krizinin etkisiyle uzaktan çalışma modeline geçen işletme çalışanlarının insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Örgütlerde, günümüz çağının modern yönetim anlayışının ve tekniklerinin etkisiyle birlikte yaşanan değişimler sonrasında yeni tarz olumlu durum ve davranışlar oluşmuştur. Pozitif örgütsel davranışlar, çalışanların mevcut psikolojik düzeylerinin ve kapasitelerinin örgüt ortamına aktarılması olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca pozitif örgütsel davranışlar örgütün amaçları ve hedefleri için olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayan, olumlu davranışları ifade etmektedir (Kanten & Yeşiltaş, 2013).

Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi yazınındaki çalışmacıların pozitif psikolojiden faydalanarak, örgütsel davranışa karşı pozitif bir bakış açısı kazandırmasıyla pozitif örgütsel davranış akımının kaynaklarda yer aldığı görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış konusu üzerine çalışan araştırmacılar, örgütlerin küresel rekabet ortamlarında

sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi, amaçlarında ve hedeflerine başarı elde etmelerinde örgütsel davranışların pozitif bir bakış açısıyla ele alınmasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu ilişkiden dolayı bu çalışmada örgütsel davranışların pozitif yönünü vurgulayan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramları ele alınmıştır. Pozitif örgütsel davranış olarak değerlendirilen, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları birbirleriyle etkileşim halinde olan davranışlardır. Örneğin örgütsel bağlılık davranışları sergileyen bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi beklenmektedir.



## 3. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde Covid-19 sürecinde uzaktan çalışan bireylerin insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin bilimsel yöntemler ışığında nasıl inceleneceği açıklanmaktadır.

#### 3.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Bu çalışma, Covid-19 salgını sürecinde yaygınlaşan uzaktan çalışma modelinin çalışanların insan kaynakları politikaları ve uygulamalarına ilişkin algılarıyla, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda veri toplayabilmek için dört bölümden bir online anketten yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerine, ikinci bölümünde; sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları ve politikalarına yönelik algıları belirlemeye, üçüncü bölümünde; örgütsel bağlılıklarını belirlemeye, dördüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Ölçekteki değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum 5, katılıyorum 4, kararsızım 3, katılmıyorum 2, kesinlikle katılmıyorum 1 şeklinde derecelendirilen 5'li likert tipindedir. Ölçekler başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

##### 3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Ölçeği

İkinci bölümde yer alan insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ölçeği için Demo ve arkadaşlarının (2012) geliştirmiş olduğu insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ölçeğinin Türkçeye çevirisi kullanılmıştır. Ölçek beş alt boyut, 40 maddeden 5'li likert tip şeklinde oluşmaktadır. Alt boyutlar; ilk 6 madde işe alım, 7 ile 18'inci maddeler arası çalışan katılımı, 19 ile 24'üncü maddeler arası eğitim ve geliştirme, 25,30'uncu maddeler arası çalışma koşulları, 31, 35'inci maddeler arası yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ve son 5 madde ise ücret ve ödüllendirme maddelerinden oluşmaktadır. Aydın (2021) yılındaki çalışmasında aynı ölçeği kullanmış ve insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinde yer alan 40 maddenin çalışma için güvenilirliği 0.98 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek değerleri
$X^2/sd$	$0 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 5$	2.73
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.06
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	0.92
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	0.95
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	0.87

Tablo 3'te görüldüğü üzere çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çalışanların verileri ile ölçeğin yapısının GFI değeri düşük, CFI değeri kabul edilebilir üst sınır, NFI – RMSEA değerleri kabul edilebilir uyum aralığında çıkmıştır. Uyum değerlerinin ideal değerlerde olmasından dolayı açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin Veriler**

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		.96
	Ki-Kare ( $X^2$ )	14908.09
Barlett Testi	Sd	496
	Sig.	.00
Cronbach's Alpha		.96

Tablo 4 incelendiğinde KMO değeri .96 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için “mükemmel” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde  $X^2_{(496)} = 14908.09$ ;  $p < .01$ ) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha değeri .96 olduğundan verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Kaya, 2013).

Kaiser-Meyer-Olkin testi için .50 değeri alt sınır kabul edilmekte bu sebeple  $KMO \leq .50$  için veri kümesinin faktörlenemeyeceği ifade edilmektedir. Field (2000)'e göre bu ifadeye göre

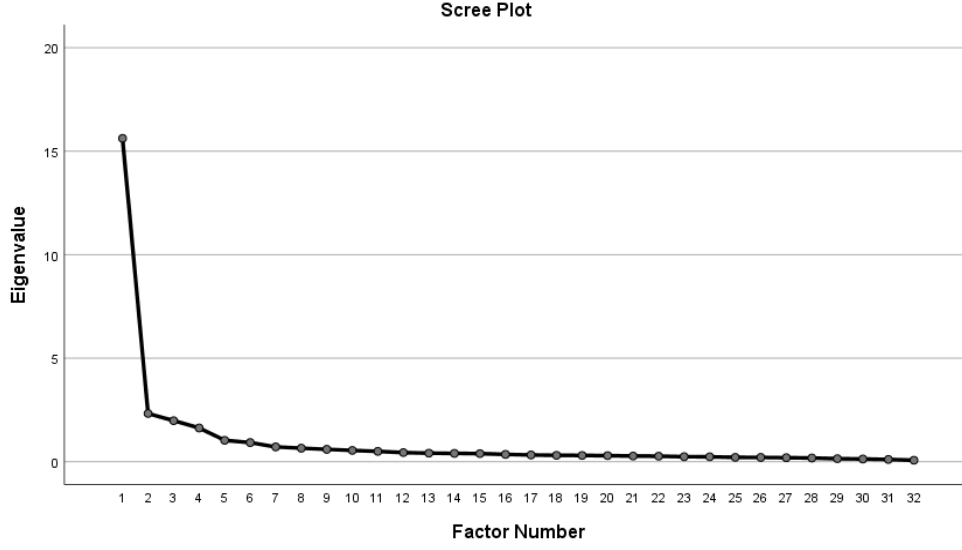
Barlett Testinin anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin Testinin ise .50'den büyük olması gerekmektedir. Tabloda yer alan KMO değeri .96 olarak elde edilmiştir. Bu değer faktör analizi için "mükemmel" olarak ifade edilmektedir. Barlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında ise  $X^2$  değerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapıları**

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Faktör 1	15.62	46.72	19.48
Faktör 2	2.33	6.39	33.58
Faktör 3	1.98	5.45	46.99
Faktör 4	1.63	3.83	57.38
Faktör 5	1.03	2.84	65.23

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 32 madde için özdeğerler ve varyans yüzdeleri dikkate alındığında beş bileşen toplam varyansın %46.72'sinin birinci, %6.39'unun ikinci, %5.45'inin üçüncü, %3.83'ünün dördüncü ve % 2.83'ünün beşinci bileşeni açıkladığı ve toplam varyansa %65.23 oranında katkı sağladığı görülmüştür.

Maddeler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek faktör sayısını belirleyebilmek için yamaç birikinti grafiği, özdeğer ve varyans yüzdelerinden yararlanılmıştır. Bu durum, aşağıda yer alan yamaç birikinti grafiğinde görülmektedir (Kaya, 2013).



**Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafiği**

Dikey ekseninde özdeğerlerin yatay ekseninde ise faktörlerin yer aldığı yamaç birikinti grafiğine göre yüksek ivmeli düşüşün 5'inci noktadan sonra azaldığı görülmektedir. 1'inci noktadan itibaren görülen iniş eğilimi varyansa yapılan katkı derecesinde noktalarla gösterilmektedir ve iki nokta arasındaki her aralık bir faktör anlamına gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztür, 2012). 5'inci noktadan sonra bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı azalmakta ve ek varyansların katkılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Özdeğer ve varyans yüzdeleri ile yamaç birikinti grafiğinden elde edilen veriler incelenerek analizin beş faktör için yapılması kararlaştırılmıştır. Ölçek içerisinde yer alacak faktör sayısına karar verildikten sonra maddelerin faktörlere göre dağılım çalışması gerçekleştirilmiştir. Burada rotated component matrix (döndürülmüş bileşenler matrisi) ile maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyi ile binişiklik durumları incelenmiştir.

**Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları**

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
1_ Çalışmakta olduğum işletme. hem iç hem de dış işe alım süreçleri hakkında bilgi vermektedir.				.75	
2_ Çalışmakta olduğum işletme, iş başvurusunda bulunanlara seçim sürecinin adımları ve kriterleri ile ilgili bilgi vermektedir.				.78	

Maddeler	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör
	1	2	3	4	5
3_ Çalışmakta olduğum işletme, seçim sürecinin sonunda beklenen performans sonuçlarını adaylara iletir.				.64	
4_ Çalışmakta olduğum işletmede, iş alım/seçim testleri eğitilmiş ve tarafsız kişilerce yapılmaktadır.				.54	
5_ Çalışmakta olduğum işletme, yetkin insanları çeken rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.				.49	
7_ Çalışmakta olduğum işletme, bana saygı ve özen gösterir.	.63				
8_ Çalışmakta olduğum işletme, refahımla (mutluluk, sağlık, iyilik) ilgilenir.	.72				
9_ Çalışmakta olduğum işletmede, yönetici ve çalışanlar arasında anlayış ve güven ortamı vardır.	.76				
10_ Çalışmakta olduğum işletme, yaptığım işe ve elde ettiğim sonuçlara değer verdiğini gösterir. (örneğin sözlü iltifatlarda, yazılı materyallerde vb.)	.71				
11_ Çalışmakta olduğum işletme, görevleri yerine getirme ve karar alma konusunda özerkliği destekler.	.69				
12_ Çalışmakta olduğum işletme, ihtiyaçlarımı ve profesyonel beklentilerimi karşılamaya çalışır.	.68				
13_ Çalışmakta olduğum işletme, çalışanlar ve yöneticileri, görevlerini layıkıyla düzgün bir şekilde yerine getirebilmek için sürekli bilgi alışverişi yaparlar.	.59				
14_ Çalışmakta olduğum işletme, karar verme ve problem çözme sürecine katılımımı teşvik eder.	.62				
15_ Çalışmakta olduğum işletmede, çalışanlar arasında güven ve iş birliği ortamı vardır.	.66				
16_ Çalışmakta olduğum işletme, çalışanları arasında etkileşimi teşvik eder. (ör. Sosyal toplantılar, sosyal etkinlikler, spor etkinlikleri vb.)	.58				
19_ Çalışmakta olduğum işletmedeki eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.		.56			
22_ Çalışmakta olduğum işletme, çalışanların aldıkları eğitimi değerlendirir.		.63			

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
23_ Çalışmakta olduğum işletme, bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını teşvik eder.		.58			
24_ Çalışmakta olduğum işletmede, eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenir.		.61			
25_ Çalışmakta olduğum işletme, sağlık hizmetleri, ulaşım yardımı, gıda yardımı gibi temel faydalar sağlar.		.49			
26_ Çalışmakta olduğum işletmede, çalışanların sorunlarla başa çıkmasına ve işyeri kazalarının önlenmesine yardımcı olan programlar veya süreçler vardır.		.75			
27_ Çalışmakta olduğum işletme, şirket binasına / tesislerine giren kişilerin erişimini kontrol ederek çalışanlarının güvenliği ile ilgilenir.		.72			
31_ Çalışmakta olduğum işletme, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarıyla tartışır.					.51
32_ Çalışmakta olduğum işletmede yetkinlik esaslı performans değerlendirme, bir çalışan gelişim planının temelini oluşturur.					.55
33_ Çalışmakta olduğum işletmede, terfi ve maaş artışları ile ilgili kararların temelini yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi oluşturmaktadır.					.59
34_ Çalışmakta olduğum işletme, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşmaktadır.					.67
35_ Çalışmakta olduğum işletme, düzenli aralıklarla yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleri yapar.					.59
36_ Çalışmakta olduğum işletmeden, promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşvikler alıyorum			.87		
37_ Çalışmakta olduğum işletmede maaşım, aldığım promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler gibi teşviklerden etkilenir.			.88		
38_ Çalışmakta olduğum işletme, becerilerime ve eğitimime uygun bir maaş vermektedir.			.76		
39_ Çalışmakta olduğum işletme, bana hem kamu hem de özel sektör düzeyinde sunulan ücrete göre ödeme yapmaktadır.			.75		
40_ Çalışmakta olduğum işletme, çalışan ödüllendirme sistemi tasarlarken			.59		

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
çalışanlarının beklenti ve önerilerini dikkate almaktadır.					

Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ölçeği 5 faktörden oluşmaktadır. 5 maddeden oluşan birinci faktör işe alım, 10 madden oluşan ikinci faktör katılım, 7 madden oluşan üçüncü faktör çalışma koşulları ve eğitim, 5 madden oluşan dördüncü faktör yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve 5 madden oluşan beşinci faktör ücret ve ödüller olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin aslı 40 maddeden oluşmasına rağmen 8 madde (6,17,18,20,21,28,29,30.maddeler) güvenilirliğinin düşük çıkması ve binişiklik problemi nedeniyle faktör analizi dışında bırakılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ölçeği için 32 madde üzerinden devam edilmiş ve yapılan faktör analizinde Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır.

Katılım boyutu (Faktör 1) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmış ve bu faktörde yer alan 7,8,9,10,11,12,13,14,15, ve 16'ncı maddelerden oluşmaktadır.

Çalışma koşulları ve eğitim boyutu (Faktör 2) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .88 olarak hesaplanmış ve bu faktörde yer alan 19,22,23,24,25,26, ve 27'nci maddelerden oluşmaktadır.

Ücret ve ödüller boyutu (Faktör 3) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmış ve bu faktörde yer alan 36,37,38,39 ve 40'nci maddelerden oluşmaktadır.

İşe alım boyutu (Faktör 4) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .86 olarak hesaplanmış ve bu faktörde 1, 2, 3, 4 ve 5'inci maddeler yer almıştır.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutu (Faktör 5) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmış ve bu faktörde yer alan 31,32,33,34 ve 35'inci maddelerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ölçeği için daha sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin yeni hesaplanan değerler Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek değerleri
$X^2/sd$	$0 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 5$	2.73
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.06
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	.92
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	.95
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	.87

Tablo 7 incelendiğinde GFI, CFI ve NFI uyum değerlerinin ilk yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına birbirine çok yakın değerlerde olduğu görülmektedir. RMSEA değeri kabul edilebilir uyum değerleri içinde yer aldığı için kütledeki yaklaşık uyumun daha uyumlu yapıda olmasını sağlamıştır. Buradan modelin daha uyumlu hale geldiği ifade edilebilmektedir.

### 3.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Üçüncü bölümde yer alan örgütsel bağlılık anketinde ise, Meyer ve Allen (1991) Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık modeli kullanılmıştır. Çalışma içerisinde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Dağlı ve arkadaşları tarafından (2018) yılında yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik çalışmasından alınmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's  $\alpha$  değeri 0.88 olarak hesaplanmıştır. Türkçeye uyarlanması yapılan ölçeğin araştırmalarda kullanılabilirlikte ve güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir (Dağlı, Elçiçek, & Han, 2018).

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Faktör Analize İlişkin Veriler**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçüsü	.86	
	Ki-Kare ( $X^2$ )	3738.61
Barlett Testi	Sd	78
	Sig.	.00
Cronbach's Alpha	.87	

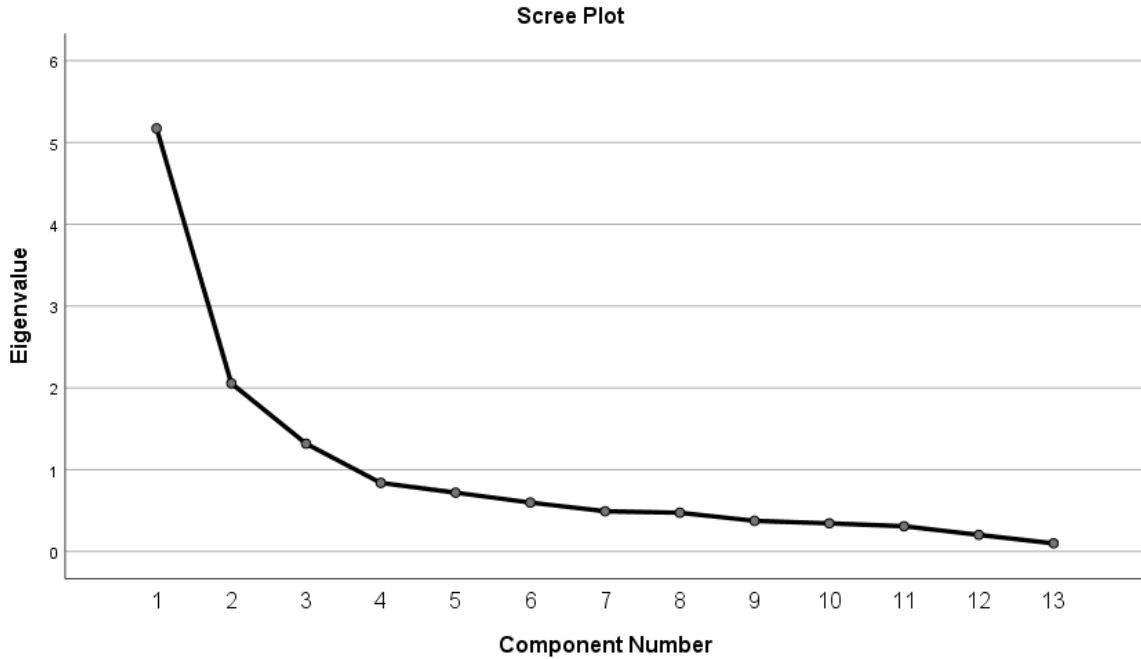
Tablo 8 incelendiğinde KMO değeri .86 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "mükemmel" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Barlett

küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare  $X^2_{(78)} = 3738.61$ ;  $p < .01$ ) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Cronbach's  $\alpha$  değeri .87 olduğundan verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Kaya, 2013).

**Tablo 9. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algılar Ölçeği Faktör Yapıları**

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Faktör 1	5.17	39.79	24.94
Faktör 2	2.06	15.82	45.97
Faktör 3	1.32	10.14	65.74

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 13 madde için özdeğerler ve varyans yüzdeleri dikkate alındığında üç bileşen toplam varyansın %39.79'u birinci, %15.82'i ikinci ve %10.14'ü üçüncü bileşeni açıkladığı ve toplam varyansa %65.74 oranında katkı sağladığı görülmüştür. Bu durum, aşağıda yer alan yamaç birikinti grafiğinde görülmektedir.



**Şekil 4. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Ölçeğin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafiği**

Özdeğer ve varyans yüzdeleri ile yamaç birikinti grafiğinden elde edilen veriler incelenerek analizin üç faktör için yapılması kararlaştırılmıştır. Ölçek içerisinde yer alacak faktör

sayısına karar verildikten sonra maddelerin faktörlere göre dağılım çalışması gerçekleştirilmiştir. Burada rotated component matrix (döndürülmüş bileşenler matrisi) ile maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyi ile binişiklik durumları incelenmiştir.

**Tablo 10. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları**

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
2_ Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyor ve önemsiyorum.	.61		
3_ Bünyesinde olduğum işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.*	.91		
4_ Çalışmakta olduğum işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.*	.93		
5_ Çalışmakta olduğum işletmede kendimi “işletmenin bir parçası” gibi görmüyorum.*	.91		
7_ Çalışmakta olduğum işletmede aktif olarak çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.			.65
8_ Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.			.67
9_ Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılacak olsam hayatım da birçok şey alt üst olur.			.79
11_ Çalışmakta olduğum işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.			.51
14_ Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılmak şayet benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılanın doğru olmadığını düşünüyorum			.72
15_ Çalışmakta olduğum işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.		.67	
16_ Çalışmakta olduğum işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.		.75	
17_ Çalışmakta olduğum işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılamam.		.82	
18_ Çalışmakta olduğum işletmeye çok şey borçluyum		.70	

Tablo 10’da görüldüğü üzere alt boyutlardan 4 madde duygusal bağlılık, 5 madde işe devam bağlılığı ve 4 madde normatif (Zorunlu) bağlılık maddelerinden oluşmaktadır. 14’üncü madde normatif (Zorunlu) bağlılık olarak kodlansa da çalışmanın verimli nitelik kazanabilmesi için devam bağlılığı içinde değerlendirilmiştir.

Ölçeğin aslı 18 maddeden oluşmasına rağmen 5 madde (1, 6, 10, 12, 13’üncü maddeler) güvenilirliğinin düşük çıkması ve binişik olması sebebinden dolayı faktör analizi dışında bırakılmış olup, çalışma örgütsel bağlılığa yönelik algılar ölçeği için 13 madde üzerinden

devam etmiş ve yapılan faktör analizinde Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır.

Duygusal bağlılık faktörü (Faktör 1) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .91 olarak hesaplanmış ve bu faktör 2, 3, 4, ve 5'inci maddelerden oluşmaktadır.

Devam bağlılığı (Faktör 3) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .75 olarak hesaplanmış ve bu faktör 7, 8, 9, 11 ve 14'üncü maddelerden oluşmaktadır.

Normatif bağlanma (Zorunlu Bağlanma) faktörü (Faktör 2) için Cronbach's  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .80 olarak hesaplanmış ve bu faktör 15, 16, 17 ve 18'inci maddelerden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığa yönelik algılar ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir ve analize ilişkin yeni hesaplama sonucu aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 11. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algılar Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek değerleri
$X^2/sd$	$0 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 5$	3.48
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.07
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	.95
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	.96
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	.95

Tablo 11 incelendiğinde GFI, CFI ve NFI uyum değerlerinin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir uyum değerlerde olduğu görülmektedir. Buradan modelin uyumlu halde olduğu çıkarımı yapılmaktadır.

### 3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçümünde Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, Sancar ve Bekaroğlu (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen bu ölçekte araştırmacılar, ekstra rol davranışı ve biçimsel rol davranışını çoklu bir bakış açısıyla (kişinin özünü, çalışma arkadaşlarını ve amirlerini) değerlendirmeye almıştır. Ölçek biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışlarından oluşturulmuş, ekstra rol davranışlarını ise yardımseverlik ve örgütsel

ses ayrımında, iki farklı boyutta ele alınmıştır. Ölçek yardımseverlik, örgütsel ses ve biçimsel rol davranışları boyutlarından oluşmuştur. Araştırmacılar ölçeği oluştururken, alanyazından ve daha önceki örgütsel vatandaşlık davranışları kuramcılarının çalışmalarından ve sınıflandırmalardan faydalanmışlardır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için kullanılan iç tutarlılık yöntemi sonucunda, ölçeğin geneli için Cronbach's  $\alpha$  değeri .96 olarak hesaplanmış ve Türkçeye uyarlaması yapılan ölçeğin araştırmalarda kullanılabilirlikte geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ortaya çıkmıştır (Sancar & Bekaroğlu, 2020).

**Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Analizi Uygunluğuna İlişkin Veriler**

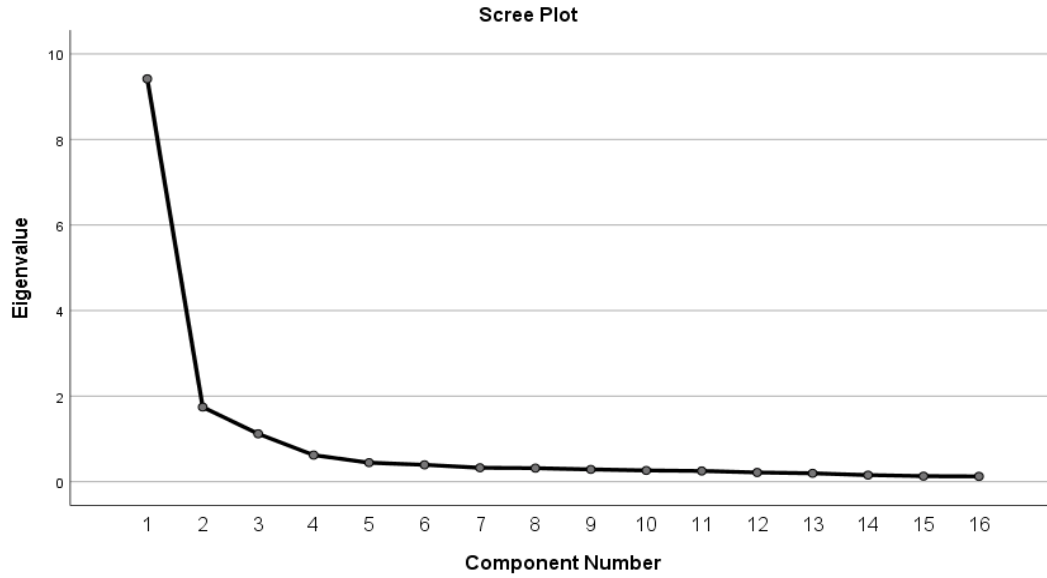
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü		.94
Barlett Testi	Ki-Kare ( $X^2$ )	7900.20
	Sd	120
	Sig.	.00
Cronbach's Alpha		.95

Tablo 12 incelendiğinde KMO değeri .94 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için “mükemmel” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare  $X^2 = 7900.20$ ;  $p < .01$ ) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Cronbach's  $\alpha$  değeri .95 olduğundan verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Kaya, 2013).

**Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Yapıları**

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Faktör 1	9.42	58.86	34.49
Faktör 2	1.74	10.90	58.99
Faktör 3	1.12	6.99	76.75

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 15 madde için özdeğerler ve varyans yüzdeleri dikkate alındığında üç bileşen toplam varyansın %58.86'sını birinci, %10.90'ı ikinci ve %6.99'u üçüncü bileşenin açıkladığı ve toplam varyansa %76.75 oranında katkı sağladığı görülmüştür. Bu durum, aşağıda yer alan yamaç birikinti grafiğinde görülmektedir.



**Şekil 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafiği**

Özdeğer ve varyans yüzdeleri ile yamaç birikinti grafiğinden elde edilen veriler incelenerek analizin üç faktör için yapılması kararlaştırılmıştır. Ölçek faktör sayısına karar verildikten sonra maddelerin faktörlere dağılımı için çalışma gerçekleştirilmiştir. Burada rotated component matrix (döndürülmüş bileşenler matrisi) ile maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyi ile binişiklik durumları incelenmiştir.

**Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları**

Maddeler	Faktör	Faktör	Faktör
	1	2	3
1_ Çalışmakta olduğum işletmeye değer katacak, fayda sağlayacak bir şeyler yapmaya gönüllü olurum.	.76		
2_ Çalışmakta olduğum işletmeye yardımcı olacak işlevlere katılırım.	.79		
3_ Çalışmakta olduğum işletmede yeni göreve başlayan çalışanların yönlendirilmesine yardımcı olurum.	.81		
4_ Çalışmakta olduğum işletmenin yararı için işletmedeki çalışma arkadaşlarımla işlerinde yardımcı olurum.	.83		
5_ Çalışmakta olduğum işletmeye fayda sağlamak için işlere dahil olurum.	.82		

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
6_ Çalışmakta olduğum işletmedeki diğer çalışanların işi öğrenmeleri konusunda onlara yardımcı olurum.	.77		
7_ Çalışmakta olduğum işletmedeki diğer çalışanlara onların iş sorumlulukları ile ilgili yardımcı olurum.	.76		
9_ Çalışmakta olduğum işletmedeki sorunlar hakkında çekinmeden konuşurum ve konuşmaya dahil olmaları için birimdeki diğer çalışanları cesaretlendiririm.		.85	
10_ İş konuları/sorunları hakkında fikirlerim diğer çalışanlardan farklı olsa da işletmedeki diğer çalışanlar bana katılmasa da paylaşırım.		.88	
11_ Fikirlerimin çalışmakta olduğum işletme için yararlı olabileceği durumlardaki konular hakkında bilgi veririm.		.76	
12_ Çalışmakta olduğum işletmedeki iş hayatının kalitesini etkileyecek konulara dahil olurum.		.60	
13_ Yeni proje fikirleri ya da prosedürlerdeki değişiklikler hakkında işletme içerisinde çekinmeden konuşurum.		.81	
14_ İşletme içerisindeki iş tanımımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm.			.82
15_ İşimin bir parçası olması beklenen görevleri yerine getiririm.			.78
16_ Çalıştığım işletmede performans beklentilerini karşılarım.			.79

Tablo 14’de görüldüğü üzere alt boyutlardan 7 madde yardım severlik, 5 madde örgütsel sesi ve 3 madde biçimsel rol davranışı maddelerinden oluşmaktadır.

Ölçeğin aslı 16 maddeden oluşmasına rağmen 1 madde (8’inci madde) güvenilirliğinin düşük çıkması ve binişik olması sebebinden dolayı faktör analizi dışında bırakılmış olup, çalışma Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılar ölçeği için 15 madde üzerinden devam edilmiş ve yapılan faktör analizinde Cronbach’s  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır.

Yardım severlik (Faktör 1) için Cronbach’s  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmış ve bu faktörde 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7’inci maddeler yer almıştır.

Örgütsel ses faktörü (Faktör 2) için Cronbach’s  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .91 olarak hesaplanmış ve bu faktörde yer alan 9, 10, 11, 12 ve 13’üncü maddelerden oluşmaktadır.

Biçimsel rol davranışı faktörü (Faktör 3) için Cronbach’s  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .88 olarak hesaplanmış ve bu faktörde yer alan 14, 15 ve 16’ıncı maddelerden oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik algılar ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir ve analizi ilişkin yeni hesaplama sonucu aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algılar Ölçeğine İlişkin Hesaplanan Model-Veri Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçek değerleri
$X^2/sd$	$0 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 5$	3.6
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.07
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	.96
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	.97
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	.93

Tablo 15 incelendiğinde GFI, CFI ve NFI uyum değerlerinin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir uyum değerlerde olduğu görülmektedir. Buradan modelin uyumlu olduğu çıkarımı yapılmaktadır.

### 3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Afyonkarahisar ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Organize Sanayi Bölgesi işletmelerinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile evreni temsil edebilecek örneklem tayin edilmek istenmiştir. Basit rastgele örnekleme yönteminde evreni meydana getiren her bir parçanın örnekleme yer alma olasılığı eşittir. Başka bir anlatım ile her bir parça birbirinden serbest olarak aynı oranda seçilme ihtimali taşımaktadır. N evren büyüklüğünü, n örneklem büyüklüğü şeklinde belirlendiğinde evrende bulunan her bir parçanın seçilme ihtimali “n/N” olarak beyan edilmektedir (Ural & Kılıç, 2021).

Afyonkarahisar ilinde 7 adet sicil almış Organize Sanayi Bölgesi yer almaktadır. Afyonkarahisar ilinde 2023 yılında faaliyette bulunan toplam 2.700 sanayi işletmesi yer almaktadır. Sanayi işletmelerinin %48’i mikro ölçekli, %43’ü küçük ölçekli, %8’i orta ölçekli, %1’i büyük ölçekli işletmelerdir. Sanayi sicil kayıtlarına göre, Afyonkarahisar ilinde kayıtlı işletmelerde istihdam edilen personel sayısı 17.658’dir (81 İl Sanayi Durum Raporu, 2013).

Qualtrics calculating-sample-size web sitesinden (2023) yapılan hesaplama göre; güven düzeyi %95, hata marjı %5 baz alındığında 17.568 kişilik evren büyüklüğü için en az olması

gereken örnekleme oluşturacak verinin 376 kişiden oluşması gerektiği hesaplanmıştır. Rastgele tesadüfi örnekleme yöntemi ile araştırmaya veri sağlayan 544 tarafsız katılımcı örneklem grubu oluşturulmuştur. Böylece olması gerekenden daha çok veri toplanarak çalışmada oluşabilecek hata payı en az seviyeye indirgenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bazı demografik özelliklerine, Covid-19 dönemindeki çalışma durumlarına, işletmedeki hiyerarşik düzeylerine ve çalıştıkları işletmelerin faaliyet sektörlerine ait veriler tablolar şeklinde aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan 544 çalışanın yaş ortalaması 33.01 ve standart sapması ise 6.51 olarak tespit edilmiştir. Çalışma hayatlarını sürdürdükleri mevcut işletmelerindeki görev süresi ortalaması 5.84 yıl ve standart sapması ise 4.40 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların çalışma hayatındaki toplam görev süresinin ortalaması 9.40 yıl ve standart sapması ise 6.12 yıl olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda yaş olarak genç yetişkin çalışanların çalışmaya daha fazla katılım gösterdiğini bu sebepten dolayı da çalışanların mevcut işletmelerindeki görev sürelerinin ve toplam çalışma hayatındaki görev sürelerinin daha düşük olduğu değerlendirilebilir.

**Tablo 16. Cinsiyete Göre Dağılım**

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kadın	233	42.8
Erkek	311	57.2
Toplam	544	100.0

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılanların %42.8'ini (n=233) kadın ve %57.2'sini (n=311) erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 17. Medeni Duruma Göre Dağılım**

Medeni Durum	Frekans(f)	Yüzde (%)
Evli	315	57.9
Bekar	299	42.1
Toplam	544	100.0

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 544 çalışanın %57.9'unun (n=315) evli, %42.1'inin (n=299) bekar olduğu görülmektedir.

**Tablo 18. Eğitim Durumuna Dağılım**

Eğitim Durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
İlkokul	2	.4	.4
Ortaokul	7	1.3	1.7
Lise	77	14.2	15.9
Ön Lisans	97	17.8	33.7
Lisans	285	52.4	86.1
Yüksek Lisans	69	12.7	98.8
Doktora	7	1.3	100
Toplam	544	100.0	

Tablo 18 incelendiğinde çalışmaya katılanların %0.4'ünün ilkokul (n=2), %1.3'ünün ortaokul (n=7), %14.2'sinin lise (n=77), %17.8'inin ön lisans (n=97), %52.4'ünün lisans (n=285), %12.7'sinin yüksek lisans (n=69) ve %1.3'ünün doktora (n=7) mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya göre çalışanların yarısından fazlası lisans mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 19. Çalışma Durumu Dağılımları**

Çalışma Durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)	Gruplar
Tam zamanlı olarak işyerinde çalıştım.	140	25.7	İş Yerinde Çalışanlar
Yarı zamanlı olarak işyerinde çalıştım.	88	16.2	
Tam zamanlı olarak uzaktan çalıştım.	61	11.2	Uzaktan çalışanlar
Yarı zamanlı olarak uzaktan çalıştım.	53	9.7	
Hem uzaktan hem de işyerinde çalıştım.	163	30.0	
Covid-19 döneminde hiç çalışmadım.	39	7.2	Hiç Çalışmayanlar
Toplam	544	100.0	

Tablo 19 incelendiğinde 544 kişiden toplanan veriler analiz edilirken, çalışanların Covid-19 döneminde çalışma durumları göz önünde bulundurularak, "Tam zamanlı olarak işyerinde

çalıştım.” ve “Yarı zamanlı olarak işyerinde çalıştım.” cevabını veren %41.9’u iş yerinde çalışanlar grubunu oluşturmuştur. Uzaktan çalışanlar grubunu ise “Tam zamanlı olarak uzaktan çalıştım.”, “Yarı zamanlı olarak uzaktan çalıştım.” ve “Hem uzaktan hem de işyerinde çalıştım.” cevabını veren %50.9’dan oluşmuştur. “Covid-19 döneminde hiç çalışmadım” cevabını verenler ise %7.2’lik kesimden oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası Covid-19 döneminde uzaktan çalışmışlardır.

**Tablo 20. Hiyerarşik Düzeylerine Dağılımı**

İşletmedeki Hiyerarşik Seviye	Frekans(f)	Yüzde (%)
Alt Seviye	123	22.6
Orta Seviye	314	57.7
Üst Seviye	107	19.7
Toplam	544	100.0

Tablo 20 incelendiğinde araştırmaya dâhil edilen çalışanların görev yaptıkları işletmelerdeki hiyerarşik düzey dağılımları verilmiştir. Tabloya göre çalışanların %22.6’sı (n=123) alt seviye çalışanları, %57.7’si (n=314) orta seviye çalışanları ve %19.7’si (n=107) üst seviyede çalışanları temsil etmektedir. Tabloya göre çalışanların yarısından fazlası orta düzey çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 21. İşletme Faaliyet Sektörü**

İşletme Faaliyet Sektörü	Frekans(f)	Yüzde (%)
Tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık işletmeleri	21	3.9
Madencilik ve taş ocakları işletmeleri	41	7.5
Sanayi ve endüstriyel işletmeler	128	23.5
Ticaret işletmeleri, banka işletmeleri	116	21.3
Taşıma ve depolama işletmeleri	48	8.8
Hizmet işletmeleri	190	34.9
Toplam	544	100.0

Tablo 21 incelendiğinde çalışmaya katılanların, %3.9'unun (n=21) tarım, ormancılık avcılık ve balıkçılık işletmelerinde, %7.5'inin (n=41) madencilik ve taş ocakları işletmelerinde, %23.5'inin (n=128) sanayi ve endüstriyel işletmelerinde, %21.3'ünün (n=116) ticari ve banka işletmelerinde, %8.8'inin (n=48) taşıma ve depolama işletmelerinde ve %34.9'unun (n=190) hizmet işletmelerinde çalıştıkları görülmektedir Tabloya göre çalışmaya katılan ağırlıklı olarak hizmet işletmelerinde görev yaptıkları görülmektedir.

### 3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin toplanma sürecinde elektronik ortamdan faydalanılmıştır. Google Forms üzerinde düzenlenen ve link paylaşımı ile katılımcılara ulaştırılan dijital veri toplama ölçeğinin cevaplanmasıyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, tercih edilen veri toplama tekniklerine uygun bir biçimde IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.26) aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sorularının cevaplanması için tercih edilen istatistiksel yöntemler aşağıda verilmiştir.

- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile yardımseverlik boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel ses boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamaları ile biçimsel rol davranışı boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Çalışma türüne insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem T-testi gerçekleştirilmiştir.
- Bazı demografik değişkenlere göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem T-testi gerçekleştirilmiştir.
- Eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.
- Çalışanların yaş ve çalışma süreleri ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizinin bir başka varsayımı da toplanan verilerin analizi sırasında veri setindeki gözlemlenen değerler arasındaki otokorelasyon (benzerlik) oluşmaması gerekliliğidir. Yapılan regresyon analizinde artıklar, genel ifade ile toplanan veriler ile uyum arasındaki kırılmayı (sapmayı) ifade eder. Model ile yanıt değişkenindeki açıklanamayan değişkenliğin ölçüsü olan, artıklar birbirleri ile korelasyon içinde bulunmamalı, yani veri setindeki içerisindeki hatalar birbiri ile ilişki halinde olmalıdır. Bu regresyon analizinde

Durbin-Watson (DW) istatistiği kullanılmakta ve test istatistiği, 0 ile 4 arasında bir değer almaktadır. Test sonucunun 2 civarında çıkması, değerlerin, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Field, 2013). Bu alışmada, Durbin-Watson (DW) testi sonuçları en düşük 1.83, en yüksek 1.93 değerleri arasında bulunmuş olup, toplanan verilerin otokorelasyon (benzerlik) taşımadığı söylenebilecektir.

Tek yönlü u değerlerin incelenmesinden sonra, çok yönlü u değerlerin incelenmesine geçilmiştir. Çok yönlü u değerlerin kabul gören ölçüt,  $p < 0.001$  seviyesinde anlamlı Mahalanobis uzaklığı değeridir. Çalışmada bağımsız değerşken sayısının sınırlı olması sebebiyle, tüm bağımsız değerşkenlerin aynı anda modele alınmasıyla yapılan standart yaklaşım ile bağımlı değerşken üzerindeki etkileri incelenmiştir (Kılıç, 2013).



## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu kısmında araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları yer almakta ve bu bulgulara yönelik olarak oluşturulan yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışmanın 1. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı (r), ilişkinin pozitif veya negatif yönde miktarını (ölçüsünü) açıklayan bir istatistiktir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 22’de sunulmaktadır.

**Tablo 22. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	İ.K.Y.	Ö.B.	Ö.V.D.
İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları (İ.K.Y)	1	.68**	.51**
Örgütsel Bağlılık (Ö.B.)		1	.53**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Ö.V.D.)			1

\*\*Korelasyon 0.01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

Tablo 22 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ( $r=0.68$ ,  $p<.05$ ) pozitif yönlü yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ve örgütsel vatandaşlık davranışları ( $r=0.51$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da beklenen bir sonuç olarak ( $r=0.53$ ,  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Bu doğrultuda örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının artması doğru orantıda her iki durumu da etkilediği düşünülebilir.

Tablo 22’de yer alan bulgulara göre örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri için önem vermesi gereken konunun insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları olduğu gözlenmektedir.

#### **4.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 2. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları Tablo 23 ve 24’te sunulmaktadır.

**Tablo 23. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığı Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.71	.49	.49	.59

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmış ve analiz sonuçları Tablo 24’te gösterilmektedir.

**Tablo 24. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	1.36	.12		11.55	.00			
İşe Alım	.05	.03	.06	1.33	.18	.47	.06	.04
Katılım	.08	.04	.11	2.21	.03	.55	.09	.07
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.21	.04	.24	5.13	.00	.58	.22	.16
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	.05	.04	.07	1.19	.23	.61	.05	.04
Ücret ve Ödüller	.22	.03	.36	8.26	.00	.64	.34	.25
R=.71 R <sup>2</sup> =.49 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =.49 F <sub>(5,538)</sub> =106.07								

Tablo 24’te görüldüğü üzere,  $F_{(5,538)}=106.07$ ;  $p=0<.001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ölçeğinin boyutlarını oluşturan işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret- ödüller birlikte ele alındığında, örgütsel bağlılığa toplam varyansın %49’unu açıklamaktadır ( $R=.71$ ;  $R^2=.49$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.49$ ;  $p<.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri .99 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer geniş bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; ücret ve ödüller ( $\beta=.36$ ;  $t=8.26$ ;  $p<.05$ ), çalışma koşulları ve eğitim ( $\beta=.24$ ;  $t=5.13$ ;  $p<.05$ ), katılım ( $\beta=.11$ ;  $t=2.21$ ;  $p<.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=0.07$ ;  $t=1.19$ ;  $p>0.05$ ) ve işe alım ( $\beta=0.06$ ;  $t=1.33$ ;  $p>0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller ve katılım değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe

alım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05'ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; örgütsel bağlılık ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.47$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun, düşük düzeyde pozitif yönde  $r=0.06$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile katılım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.55$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun, düşük düzeyde  $r=0.09$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.58$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun, düşük düzeyde pozitif yönde  $r=0.22$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve yüksek düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.61$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun, düşük düzeyde pozitif yönde  $r=0.05$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve yüksek düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.64$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun, pozitif yönde orta düzeyde  $r=0.34$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı ödemiş oldukları ücret çalışanların örgütsel bağlılıklarına birinci sıradan etkilediği söylenebilir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonucunda; çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller ve katılım değişkenlerinin örgütsel bağlılık davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer taraftan, işe alım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenlerinin, örgütsel bağlılık davranışlarını üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında; örgütsel bağlılık, sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamalarından pozitif ve olumlu yönde etkilenmektedir. İnsan

kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın diğer alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığa ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### 4.2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki İlişkiler

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile duygusal bağlılık boyutu arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 3. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve bulguları Tablo 25 ve 26'da sunulmaktadır.

**Tablo 25. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Boyutunu Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.57	.33	.32	1.13

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmış ve analiz sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir.

**Tablo 26. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	1.00	.22		4.50	.00			
İşe Alım	.02	.06	.012	.24	.81	.37	.01	.01
Katılım	.17	.07	.133	2.42	.02	.46	.10	.09
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.04	.08	.031	.57	.57	.41	.03	.02
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	.17	.07	.156	2.28	.02	.51	.09	.08
Ücret ve Ödüller	.31	.05	.319	6.25	.00	.53	.26	.22
R=0.57 R <sup>2</sup> =0.33 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.32 F <sub>(5,538)</sub> =52.17								

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 26’da görüldüğü üzere,  $F_{(5,538)}=52.17$ ;  $p=0<0,001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, duygusal bağlılık boyutuna toplam varyansın %32’ini açıklamaktadır ( $R=0.57$ ;  $R^2=0.33$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.32$ ;  $p<0.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri .49 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer orta bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; ücret ve ödüller ( $\beta=0,32$ ;  $t=6.25$ ;  $p<0.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=0.16$ ;  $t=2.3$ ;  $p<0.05$ ), katılım ( $\beta=0.13$ ;  $t=2.4$ ;  $p<0.05$ ), çalışma koşulları ve eğitim ( $\beta=0.031$ ;  $t=0.57$ ;  $p>0.05$ ) ve işe alım ( $\beta=0.01$ ;  $t=0.24$ ;  $p>0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, ücret ve ödüller, katılım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenlerinin p değerlerinin 0.05’ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (anlamlı yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. İşe alım ve çalışma koşulları ve eğitim değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05’ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; duygusal bağlılık boyutu ile işe alım arasında pozitif ve orta düzey de bir ilişki ( $r=0.37$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde aşırı düşük düzeyde  $r=0.01$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Duygusal bağlılık boyutu ile katılım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.46$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde düşük düzeyde  $r=0.10$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Duygusal bağıllık boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.41$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile duygusal bağıllık boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde düşük düzeyde  $r=0.03$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Duygusal bağıllık boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.51$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile duygusal bağıllık boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r=0.09$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Duygusal bağıllık boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.53$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile duygusal bağıllık arasındaki korelasyonun, düşük düzeyde  $r=0.26$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 model de ele alınan insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının hepsinin de örgütsel bağıllığın alt boyutu olan duygusal bağıllık boyutu ile pozitif olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

#### **4.2.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Devam Bağıllığı Boyutu Arasındaki İlişkiler**

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile devam bağıllığı boyutu arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 4. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağıllığın alt boyutlarından devam bağıllığı arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları Tablo 27 ve 28’de sunulmaktadır.

**Tablo 27. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Devam Bağıllığı Boyutunu Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.52	.27	.27	.73

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile devam balılığı boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmış ve analiz sonuçları Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Devam Bağlılığı Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	2.17	.14		15.06	.00			
İşe Alım	.07	.04	.09	1.77	.08	.29	.077	.07
Katılım	-.17	.05	-.21	-3.68	.00	.24	-.16	-.14
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.39	.05	.45	8.03	.00	.49	.33	.29
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	-.02	.05	-.002	-.023	.98	.39	-.02	-.02
Ücret ve Ödüller	.13	.03	.22	4.07	.00	.38	.17	.15
R=0.52 R <sup>2</sup> =0.27 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.27 F <sub>(5.538)</sub> =40.54								

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı Boyutu

Tablo 28’de görüldüğü üzere,  $F_{(5.538)}=40.54$ ;  $p=0<0,001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, duygusal bağlılık boyutuna toplam varyansın %27’ini açıklamaktadır. ( $R=0.52$ ;  $R^2=0.27$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.27$ ;  $p<0.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri .38 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer orta bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; çalışma koşulları ve eğitim ( $\beta=0,45$ ;  $t=8.03$ ;  $p<0.05$ ), ücret ve ödüller( $\beta=0.22$ ;  $t=4.07$ ;  $p<0.05$ ), işe alım ( $\beta=0.9$ ;  $t=1.77$ ;  $p>0.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=-0.002$   $t=-0.023$ ;  $p>0.05$ ) ve katılım ( $\beta=-0.21$ ;  $t=1.77$ ;  $p<0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, ücret ve ödüller, katılım ve çalışma koşulları ve eğitim değişkenlerinin p değerlerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (Anlamlı Yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. İşe alım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05'ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; devam bağlılığı boyutu ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.29$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile devam bağlılığı boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r=0.077$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Devam bağlılığı boyutu ile katılım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.24$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile devam bağlılığı boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük negatif yönde  $r=-0.16$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Devam bağlılığı boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.49$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile devam bağlılığı boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde orta düzeye yakın  $r=0.33$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Devam bağlılığı boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.39$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile devam bağlılığı boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde negatif yönde  $r=-0.02$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Devam bağlılığı boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.38$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile devam bağlılığı boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r=0.17$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 model de ele alınan insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının hepsinin de örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı boyutu ile pozitif olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

### 4.2.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Normatif (Zorunlu) Bağlılık Boyutu Arasındaki İlişkiler

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 5. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif (zorunlu) bağlılık arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal analizinin bulguları Tablo 29 ve 30'da sunulmaktadır.

**Tablo 29. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Normatif (Zorunlu) Bağlılık Boyutunu Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.66	.44	.43	.78

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmış ve analiz sonuçları Tablo 30'da gösterilmektedir.

**Tablo 30. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Zorunlu (Normatif) Bağlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata β	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r	
Sabit	.71	.15		4.61	.00				
İşe Alım	.04	.05	.04	.89	.37	.45	.04	.03	
Katılım	.30	.05	.32	6.28	.00	.59	.26	.20	
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.14	.05	.13	2.57	.01	.49	.11	.08	
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	-.02	.05	-.02	-.31	.76	.55	-.01	-.01	
Ücret ve Ödüller	.23	.03	.31	6.74	.00	.58	.28	.22	
R=0.66 R <sup>2</sup> =0.44 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.43 F <sub>(5,538)</sub> =83.10									

Bağımlı Değişken: Normatif (Zorunlu) Bağlılık Boyutu

Tablo 30'da görüldüğü üzere,  $F_{(5,538)} = 83.10$ ;  $p = 0 < 0.001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ifadeler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, normatif (Zorunlu) bağlılık boyutunun toplam varyansın %43'ünü açıklamaktadır ( $R = .66$ ;  $R^2 = .44$ ; Düzeltilmiş  $R^2 = .43$ ;  $p < .05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen'in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri .77 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer geniş bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; ücret ve ödüller ( $\beta = 0.31$ ;  $t = 6.74$ ;  $p < 0.05$ ), katılım ( $\beta = 0.32$ ;  $t = 6.28$ ;  $p < 0.05$ ), çalışma koşulları ve eğitimim ( $\beta = 0.13$ ;  $t = 2.57$ ;  $p < 0.05$ ), işe alım ( $\beta = -0.04$   $t = 0.89$ ;  $p > 0.05$ ) ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta = -0.02$   $t = -0.31$ ;  $p > 0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, katılım, çalışma koşulları ve eğitim ve ücret ve ödüller değişkenlerinin p değerlerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (Anlamlı Yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. İşe alım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05'ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0.45$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile zorunlu (normatif) bağlılık boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r = 0.04$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu ile katılım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0.59$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile normatif (Zorunlu) bağlılık boyutu arasındaki korelasyonun, düşük seviyede pozitif  $r = 0.26$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Normatif (Zorunlu) bağıllık boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.49$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile normatif (Zorunlu) bağıllık boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde aşırı düşük düzeyde  $r=0.11$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Normatif (Zorunlu) bağıllık boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.55$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile normatif (Zorunlu) bağıllık boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde negatif yönde  $r=-0.01$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Normatif (zorunlu) bağıllık boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.58$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile normatif (Zorunlu) bağıllık boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde orta düzeye yakın  $r=0.28$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 model de ele alınan insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının hepsinin de örgütsel bağıllığın alt boyutu olan normatif (Zorunlu) bağıllık boyutu ile pozitif olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

### 4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel

#### Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 6. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları Tablo 31 ve 32’de sunulmaktadır.

**Tablo 31. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.52	.27	.26	0.69

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan aşamalı regresyon analizi beş aşamada tamamlanmış ve analiz sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	2.44	.14		17.85	.00			
İşe Alım	.09	.04	.11	2.18	.03	.39	.09	.08
Katılım	.05	.04	.06	1.10	.27	.41	.04	.04
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.18	.05	.21	3.71	.00	.45	.15	.14
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	.06	.05	.09	1.23	.22	.46	.05	.04
Ücret ve Ödüller	.09	.03	.15	2.89	.01	.42	.12	.11
R=0.52 R <sup>2</sup> =0.27 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.26 F <sub>(5,538)</sub> =39.30								

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Tablo 32’de görüldüğü üzere,  $F_{(5,538)}= 39.30$ ;  $p=0<0,001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı ifadeler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplam varyansın %26’sını açıklamaktadır. ( $R=0.52$ ;  $R^2=0.26$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.26$ ;  $p<0.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri 0.37 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer geniş etkiye yakın bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile zorunlu (normatif) bağlılık arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; çalışma koşulları ve

eğitim ( $\beta=0.21$ ;  $t=3.71$ ;  $p<0.05$ ), ücret ve ödüller ( $\beta=0.15$ ;  $t=2.89$ ;  $p<0.05$ ), işe alım ( $\beta=0.11$ ;  $t=2.18$ ;  $p<0.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=0.09$   $t=1.23$ ;  $p>0.05$ ) ve katılım ( $\beta=0.06$   $t=1.10$ ;  $p>0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, işe alım, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenlerinin p değerlerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (Anlamlı yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. Katılım ve yetkinlik bazlı değerlendirme değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05'ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışları ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.39$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r=0.09$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile katılım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.41$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonun, aşırı düşük seviyede  $r=0.05$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.45$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonun, pozitif yönde düşük düzeyde olmasına rağmen işe alım, katılım, yetkinlik bazlı performans değerlendirmeye göre daha yüksek bir değer olarak  $r=0.15$  hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.46$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonun, düşük seviyede pozitif  $r=0.05$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.42$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonun, pozitif yönde düşük düzeyde

olmasına rağmen işe alım, katılım, yetkinlik bazlı performans değerlendirmeye göre daha yüksek bir değer olarak  $r=0.12$  hesaplandığı görülmektedir.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 model de ele alınan insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının hepsinin de örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

#### **4.3.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Yardımseverlik Boyutu Arasındaki İlişkiler**

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile yardımseverlik boyutu arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 7. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından yardımseverlik arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları Tablo 33 ve 34'te sunulmaktadır.

**Tablo 33. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Yardımseverlik Boyutunu Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.49	.24	.23	.77

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile yardımseverlik boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan beş aşamalı regresyon analizine ait bulgular Tablo 34'te gösterilmiştir

**Tablo 34. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Yardımseverlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	2.41	.15		15.82	.00			
İşe Alım	.12	.04	.14	2.73	.01	.36	.12	.10
Katılım	-.05	.05	-.06	-1.03	.30	.32	-.04	-.04
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.29	.05	.32	5.61	.00	.46	.24	.21
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	.03	.05	.04	.49	.63	.41	.02	.02
Ücret ve Ödüller	.08	.03	.13	2.43	.02	.37	.10	.09
R=0.49 R <sup>2</sup> =0.24 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.23 F <sub>(5,538)</sub> =33.86								

Bağımlı Değişken: Yardımseverlik Boyutu

Tablo 34’te görüldüğü üzere,  $F_{(5,538)}= 33.86$ ;  $p=0<0,001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile yardımseverlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, yardımseverlik boyutunun toplam varyansın %23’ünü açıklamaktadır. ( $R=0.49$ ;  $R^2=0.24$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.23$ ;  $p<0.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri 0.31 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer geniş etkiye yakın bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile yardımseverlik boyutu arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; çalışma koşulları ve eğitim ( $\beta=0.32$ ;  $t=5.61$ ;  $p<0.05$ ), işe alım ( $\beta=0.14$ ;  $t=2.73$ ;  $p<0.05$ ), ücret ve ödüller ( $\beta=0.13$ ;  $t=2.43$ ;  $p<0.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=0.04$   $t=0.49$ ;  $p>0.05$ ) ve katılım ( $\beta=-0.06$   $t=1.03$ ;  $p>0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, işe alım, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenlerinin p değerlerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (Anlamlı Yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. Katılım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05'ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; yardımseverlik boyutu ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.36$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile yardımseverlik boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r=0.12$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Yardımseverlik boyutu ile katılım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.32$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile yardımseverlik boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük seviyede negatif yönde  $r=-0.04$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Yardımseverlik boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.46$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile yardımseverlik boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde düşük düzeyde  $r=0.24$  hesaplandığı görülmektedir.

Yardımseverlik boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.41$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yardımseverlik boyutu arasındaki korelasyonun, düşük seviyede pozitif  $r=0.02$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Yardımseverlik boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.37$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile yardımseverlik boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde aşırı düzeyde bir değer olarak  $r=0.10$  hesaplandığı görülmektedir.

Örgütlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanma düzeyi arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu da artmaktadır. Bu durumu yapılan regresyon analizi bulguları desteklemektedir.

#### 4.3.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Ses Boyutu Arasındaki İlişkiler

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel ses boyutu arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 8. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından örgütsel ses arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları Tablo 35 ve 36'da sunulmaktadır.

**Tablo 35. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Ses Boyutunu Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.49	.24	.23	.92

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel ses boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan aşamalı regresyon analizi beş aşamada tamamlanmış ve analiz sonuçları Tablo 36'da gösterilmiştir.

**Tablo 36. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Örgütsel Ses Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata β	t	P	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	2.09	.18		11.43	.00			
İşe Alım	.05	.05	.05	.88	.38	.35	.04	.03
Katılım	.22	.06	.23	3.89	.00	.45	.17	.15
Çalışma Koşulları ve Eğitim	-.01	.06	-.01	-.16	.88	.34	-.01	-.01
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	.12	.06	.16	2.12	.03	.44	.09	.08
Ücret ve Ödüller	.11	.04	.14	2.63	.01	.40	.11	.09
R=0.49	R <sup>2</sup> =0.24	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.23	F <sub>(5,538)</sub> =33.81					

Bağımlı Değişken: Örgütsel Ses Boyutu

Tablo 36’da görüldüğü üzere,  $F_{(5.538)}= 33.81$ ;  $p=0<0,001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel ses boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, örgütsel ses boyutu varyansın %23’ünü açıklamaktadır ( $R=0.49$ ;  $R^2=0.24$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.23$ ;  $p<0.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri 0.31 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer geniş etkiye yakın bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel ses boyutu arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; katılım ( $\beta=0.23$ ;  $t=3.89$ ;  $p<0.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=0.16$ ;  $t=2.12$ ;  $p<0.05$ ), ücret ve ödüller ( $\beta=0.14$ ;  $t=2.63$ ;  $p<0.05$ ), işe alım ( $\beta=0.05$ ;  $t=0.88$ ;  $p>0.05$ ) ve çalışma koşulları ve eğitim ( $\beta=-0.01$   $t=-0.16$ ;  $p>0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, katılım, yetkinlik bazlı performans değerlendirme, ücret ve ödüller değişkenlerinin p değerlerinin 0.05’ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (Anlamlı Yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. İşe alım ve çalışma koşulları ve eğitim değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05’ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; örgütsel ses boyutu ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.35$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile örgütsel ses boyutu arasındaki korelasyonun, düşük düzeyde  $r=0.04$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Örgütsel ses boyutu ile katılım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.45$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile örgütsel ses boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük seviyede negatif yönde  $r=-0.17$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel ses boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.34$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile örgütsel ses boyutu arasındaki korelasyonun, negatif yönde aşırı düşük düzeyde  $r=-0.01$  hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel ses boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.44$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile örgütsel ses boyutu arasındaki korelasyonun, düşük seviyede aşırı düşük düzeyde pozitif yönlü  $r=0.09$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgütsel ses boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.40$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile örgütsel ses boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde düşük düzeyde bir değer olarak  $r=0.11$  hesaplandığı görülmektedir.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 model de ele alınan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının hepsinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu olarak ele alınan örgütsel ses ile pozitif yönde olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

#### **4.3.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Biçimsel Rol Davranışları Boyutu Arasındaki İlişkiler**

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile biçimsel rol davranışları boyutu arasında ne tür ilişkiler bulunduğunu tespit etmek için 9. araştırma sorusuna (*İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından biçimsel rol davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?*) yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin bulguları Tablo 37 ve 38’de sunulmaktadır.

**Tablo 37. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Biçimsel Rol Davranışları Boyutunu Yordama Gücü**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminlenen Standart Hata
1	.37	.14	.13	.76

İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan aşamalı regresyon analizi beş aşamada tamamlanmış ve analiz sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

**Tablo 38. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamalarının Biçimsel Rol Davranışları Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Yarı r
Sabit	3.11	.15		20.74	.000			
İşe Alım	.07	.04	.09	1.70	.09	.27	.07	.07
Katılım	-.02	.05	-.03	-.46	.65	.25	-.02	-.02
Çalışma Koşulları ve Eğitim	.21	.05	.24	3.97	.00	.35	.17	.16
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	.01	.05	.01	.12	.91	.31	.005	.01
Ücret ve Ödüller	.07	.03	.12	2.06	.04	.27	.09	.08
R=0.37 R <sup>2</sup> =0.14 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0.13 F <sub>(5.538)</sub> =17.21								

Bağımlı Değişken: Biçimsel Rol Davranışları Boyutu

Tablo 38’de görüldüğü üzere,  $F_{(5.538)}= 17.21$ ;  $p=0<0,001$ ) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile biçimsel rol davranışları boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucuna göre işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve ücret ve ödüller birlikte ele alındığında, biçimsel rol davranışları boyutunun toplam varyansın %13’ünü açıklamaktadır ( $R=0.37$ ;  $R^2=0.14$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.13$ ;  $p<0.05$ ).

Etki büyüklüğü Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmış ve değeri 0.16 olarak bulunmuştur (Soper, 2023). Bu değer orta düzey etkiye yakın bir etki büyüklüğüne sahip olduğu yönünde yorumlanmaktadır (Cohen J. , 1988).

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki ilişki düzeyi üzerindeki önem sırasının; çalışma koşulları ve eğitim ( $\beta=0.24$ ;  $t=3.97$ ;  $p<0.05$ ), ücret ve ödüller ( $\beta=0.12$ ;  $t=2.08$ ;  $p<0.05$ ), işe alım ( $\beta=0.09$ ;  $t=1.70$ ;  $p>0.05$ ), yetkinlik bazlı performans değerlendirme ( $\beta=0.01$ ;  $t=0.12$ ;  $p>0.05$ ) ve katılım ( $\beta=-0.03$   $t=-0.46$ ;  $p>0.05$ ) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenlerinin p değerlerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle istatistiksel olarak (Anlamlı Yordayıcı) önemli birer açıklayıcı olduğu görülmektedir. İşe alım, katılım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri yordama da bulunmasına rağmen p değerlerinin 0.05'ten büyük olması sebebi ile istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; biçimsel rol davranışları boyutu ile işe alım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.27$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, işe alım ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde  $r=0.07$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Aradaki fark, kontrol edilen diğer bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenle olan ilişkisi tarafından açıklanmaktadır.

Biçimsel rol davranışları boyutu ile katılım arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.25$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, katılım ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük seviyede negatif yönde  $r=-0.02$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Biçimsel rol davranışları boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.34$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, çalışma koşulları ve eğitim ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki korelasyonun, negatif yönde aşırı düşük düzeyde  $r=-0.17$  hesaplandığı görülmektedir.

Biçimsel rol davranışları boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.31$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki korelasyonun, aşırı düşük düzeyde pozitif yönde  $r=0.01$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Biçimsel rol davranışları boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeye yakın bir ilişki ( $r=0.29$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, ücret ve ödüller ile biçimsel rol davranışları boyutu arasındaki korelasyonun, pozitif yönde aşırı düşük düzeyde bir değer olarak  $r=0.09$  hesaplandığı görülmektedir.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 model de ele alınan insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının hepsinin de örgütsel vatandaşlık

davranışlarının alt boyutu olarak ele alınan biçimsel rol davranışları boyutu ile pozitif yönde olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Çalışma Türüne Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Yönelik Bulgular

Bu kısımda çalışmanın 10. araştırma sorusuna (*Çalışma türüne göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları algıları farklılaşmakta mıdır?*) yanıt aranmıştır. Çalışma için 544 kişiden toplanan veriler analiz edilir iken çalışanların Covid-19 döneminde çalışma durumları göz önünde bulundurularak, “Covid-19 döneminde hiç çalışmadım” ve “Diğer” cevabını veren (%7) 39 kişi analiz dışı bırakılarak çalışma durumuna göre gruplar arasında fark olup olmadığını görmek için T Testi gerçekleştirilmiştir. Gruplar oluşturulurken “Tam zamanlı olarak işyerinde çalıştım.” ve “Yarı zamanlı olarak işyerinde çalıştım.” cevabını veren (%42) 228 kişi iş yerinde çalışanlar grubunu oluşturmuştur. Uzaktan çalışanlar grubunu ise “Tam zamanlı olarak uzaktan çalıştım.”, “Yarı zamanlı olarak uzaktan çalıştım.” ve “Hem uzaktan hem de işyerinde çalıştım.” cevabını veren (%51) 277 kişi oluşturmuştur.

**Tablo 39. Çalışma Türüne Göre İKY, ÖB ve ÖVD Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları	İş yerinde çalışanlar	228	3.05	.97	-8.13	503	.00
	Uzaktan çalışanlar	277	3.71	.84			
Örgütsel Bağlılık	İş yerinde çalışanlar	228	3.23	.82	-5.17	503	.00
	Uzaktan çalışanlar	277	3.61	.83			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	İş yerinde çalışanlar	228	3.91	.83	-3.67	503	.00
	Uzaktan çalışanlar	277	4.17	.75			

Tablo 39 incelendiğinde Covid-19 döneminde çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları çalışma türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(505)} = -8.13$ ;  $p < .05$ ). Uzaktan çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ( $\bar{x}=3.71$ ), iş yerinde çalışanlara ( $\bar{x}=3.05$ ) göre daha yüksektir. Uzaktan çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve

uygulamalarına yönelik algıları ( $\bar{x}=3.71$ ), iş yerinde çalışanlarınkine ( $\bar{x}=3.05$ ) göre daha olumludur. Ayrıca p değeri .05'ten küçük olduğu için bu bulgu istatistiki olarak anlamlı olduğundan dolayı uzaktan çalışanların iş yerinden çalışanlara göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu ifade edilecektir.

Tablo 39 incelendiğinde Covid-19 döneminde çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik algıları çalışma türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(505)}= -5.17$ ;  $p<.05$ ). Uzaktan çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik algıları ( $\bar{x}=3.61$ ), iş yerinde çalışanlara ( $\bar{x}=3.23$ ) göre daha olumludur. Ayrıca p değeri .05'ten küçük olduğu için bu bulgu istatistiki olarak anlamlı olduğundan dolayı uzaktan çalışanların iş yerinden çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyinde daha yüksek bir algıya sahip olduğu ifade edilecektir.

Tablo 39 incelendiğinde Covid-19 döneminde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları çalışma türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(505)}=-3.67$ ;  $p<.05$ ). Uzaktan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları ( $\bar{x}=4.17$ ), iş yerinde çalışanlara ( $\bar{x}=3.91$ ) göre daha olumludur. Ayrıca p değeri .05'ten küçük olduğu için bu bulgu istatistiki olarak anlamlı olduğundan dolayı uzaktan çalışanların iş yerinden çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyinde daha yüksek bir algıya sahip olduğu ifade edilecektir.

#### **4.5. Demografik Değişkenlere Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Bu kısımda çalışmanın 11. araştırma sorusuna (*Covid-19 döneminde çalışanların demografik özellikleri (Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hiyerarşik düzey, yaş ve çalışma süresi) ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algılar, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?)* yanıt aranmaktadır. Demografik değişkenlere göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları algıları farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan T Testi ve Anova sonuçları aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.5.1. Cinsiyete Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Cinsiyete göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları davranışlarına yönelik bulgular arasındaki ilişkileri gösteren analiz sonuçları Tablo 40’da yer almaktadır.

**Tablo 40. Cinsiyete Göre İKY, ÖB ve ÖVD Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları	Erkek	311	3.38	.96	-.90	542	.37
	Kadın	233	3.46	.90			
Örgütsel Bağlılık	Erkek	311	3.41	.85	-.36	542	.72
	Kadın	233	3.44	.80			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Erkek	311	4.07	.78	1.52	542	.13
	Kadın	233	3.97	.83			

Tablo 40 incelendiğinde Covid-19 döneminde çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(544)} = -.90$ ;  $p > .05$ ). Kadın çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ( $\bar{x}=3.46$ ), erkek çalışanlara ( $\bar{x}=3.38$ ) göre daha olumludur ancak bu bulgu istatistiki olarak anlamlı olmadığı için kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu ifade edilemeyecektir.

Tablo 40 incelendiğinde Covid-19 döneminde çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(544)} = -.36$ ;  $p > .05$ ). Kadın çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik algıları ( $\bar{x}=3.44$ ), erkek çalışanlara ( $\bar{x}=3.41$ ) göre daha olumludur. Ancak p değerinin .05’ten büyük olması sebebi nedeniyle, Covid-19 döneminde çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 40 incelendiğinde Covid-19 döneminde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık

göstermemektedir ( $t_{(544)}= 1.52$ ;  $p>.05$ ). Erkek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları ( $\bar{x}=4.07$ ), kadın çalışanlara ( $\bar{x}=3.97$ ) göre daha olumludur. Ancak p değerinin .05'ten büyük olması sebebi nedeniyle, Covid-19 döneminde çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.5.2. Medeni Duruma Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Medeni duruma göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları davranışlarına yönelik bulgular arasındaki ilişkileri gösteren analiz sonuçları Tablo 41'de yer almaktadır.

**Tablo 41. Medeni Duruma Göre İKY, ÖB ve ÖVD Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t	sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları	Evli	315	3.44	.95	.89	542	.37
	Bekar	229	3.37	.92			
Örgütsel Bağlılık	Evli	315	3.50	.80	2.77	542	.01
	Bekar	229	3.30	.86			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Evli	315	4.09	.83	2.37	542	.02
	Bekar	229	3.93	.76			

Tablo 41 incelendiğinde medeni duruma göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(544)}= .89$ ;  $p>.05$ ). Evli çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ( $\bar{x}=3.44$ ), bekar çalışanlara ( $\bar{x}=3.37$ ) göre daha olumludur. Ancak p değeri .05'ten büyük olduğu için bu bulgu istatistiki olarak anlamlı bir ifade oluşturmamaktadır. Bu bulgu, Covid-19 döneminde çalışanların medeni durumlarına göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 41 incelendiğinde medeni duruma göre çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik algıları istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(544)}= 2.77$ ;  $p<.05$ ). Evli

çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik algıları ( $\bar{x}=3.50$ ), bekar çalışanlara ( $\bar{x}=3.30$ ) göre daha olumludur. Ayrıca p değeri .05'ten küçük olduğu için bu bulgu istatistiki olarak anlamlı bir ifade oluşturmaktadır. Bu bulgu, Covid-19 döneminde çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 41 incelendiğinde medeni duruma göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(544)}=2.37$ ;  $p<.05$ ). Evli çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları ( $\bar{x}=4.09$ ), bekar çalışanlara ( $\bar{x}=3.93$ ) göre daha olumludur. Ayrıca p değeri .05'ten küçük olduğu için bu bulgu istatistiki olarak anlamlı bir ifade oluşturmaktadır. Bu bulgu, Covid-19 döneminde çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Varyans analizi (Anova) istatistik bilim dalında, grup ortalamaları ve (gruplar içi ve gruplar arası varyasyon gibi) bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan bir istatistiksel modeller koleksiyonudur. Gruplar arası varyans grupların ortalamaları arasındaki farklardan doğan değişkenliği ölçer. Gruplar arası varyans ne kadar büyük ise, grup ortalamalarının birbirinden farklı olma olasılığı o kadar fazladır. Gruplar içi varyans her gruptaki değerler arasındaki varyansı ifade eder ve rasgele nedenlere bağlı olan değişkenliği ölçer. Gruplar içi varyans ne kadar büyük ise, grup ortalamalarının birbirinden farklı olma olasılığı o kadar azdır.

Eğitim durumuna göre çalışanların, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerine ait analiz sonuçları Tablo 42, Tablo 43 ve Tablo 44'te yer almaktadır.

**Tablo 42. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları**

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Lise ve Altı	86	3.05	1.03	G.Arası	28.54	3	9.51	11.42	.00	3 - 1, 2 4 - 1, 2
Ön Lisans	97	3.16	.87	G.İçi	449.95	540	.83			
Lisans	285	3.5	.90	Toplam	478.49	543				
Lisansüstü	76	3.7	.87							
Toplam	544	3.4	.94							

Tablo 42 incelendiğinde çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları farkındalığına yönelik algılarının eğitim durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F_{(3,540)}=11.42$ ;  $p<.05$ ). İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile eğitim durumları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre lisansüstü mezunlarının insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algılarının ( $\bar{x}=3.7$ ), lisans mezunlarına ( $\bar{x}=3.5$ ), ön lisans mezunlarına ( $\bar{x}=3.16$ ) ve lise veya altı mezunlarına ( $\bar{x}=3.05$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda p değerinin .05'ten küçük tespit edilmesi, eğitim durumuna göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları yönelik algıları istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Lisansüstü mezunu çalışanların lise ve altı ve ön lisan mezunu çalışanlara, lisans mezunlarının lise ve altı ve ön lisan mezunu çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit edilmiştir.

**Tablo 43. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları**

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Lise ve Altı	86	3.20	.84	G.Arası	5.23	3	1.74	2.53	.06	-
Ön Lisans	97	3.42	.82	G.İçi	371.9	540	.69			
Lisans	285	3.46	.83	Toplam	377.2	543				
Lisansüstü	76	3.52	.80							
Toplam	544	3.4	.83							

Tablo 43 incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir ( $F_{(3,540)}=2.53$ ;  $p>.05$ ). Bu bulgular doğrultusunda p değerinin .05'ten büyük tespit edilmesi, eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel bağlılık algılarına yönelik istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

**Tablo 44. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları**

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Lise ve Altı	86	3.9	.96	G.Arası	4.73	3	1.56	2.47	.061	-
Ön Lisans	97	3.9	.75	G.İçi	345.09	540	.64			
Lisans	285	4.1	.79	Toplam	349.83	543				
Lisansüstü	76	4.2	.68							
Toplam	544	4.0	.80							

Tablo 44 incelendiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir ( $F_{(3,540)}=2.47$ ;  $p>.05$ ). Bu bulgular doğrultusunda p değerinin .05'ten büyük tespit edilmesi, eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları algılarına yönelik istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

#### 4.5.4. Hiyerarşik Düzeye Göre Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

##### Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Hiyerarşik düzeye göre çalışanların, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerine ait analiz sonuçları Tablo 45, Tablo 46 ve Tablo 47'de yer almaktadır.

**Tablo 45. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeğinin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Anova Sonuçları**

Hiyerarşik Düzey	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Alt Seviye	123	2.8	.92	G.Arası	86.52	2	43.26	59.71	.00	3 - 1, 2 2 - 1
Orta Seviye	314	3.40	.88	G.İçi	391.97	541	.73			
Üst Seviye	107	4.1	.64	Toplam	478.49	543				
Toplam	544	3.4	.94							

Tablo 45 incelendiğinde çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları farkındalığına yönelik algılarının hiyerarşik düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F_{(2,541)}=59.71$ ;  $p<.05$ ). İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile hiyerarşik düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre üst seviye çalışanları insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algılarının ( $\bar{x}=4.1$ ), orta seviye çalışanlara ( $\bar{x}=3.40$ ) ve alt seviye çalışanlara ( $\bar{x}=2.8$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda p değerinin .05'ten küçük tespit edilmesi, hiyerarşik düzeylerine göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları farkındalığına yönelik algılarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Üst düzey çalışanların alt ve orta düzey çalışanlara, orta düzey çalışanların alt düzey çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit edilmiştir.

**Tablo 46. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Anova Sonuçları**

Hiyerarşik Düzey	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Alt Seviye	123	2.99	.85	G.Arası	45.7	2	22.85	37.25	.00	3-1,2 2-1
Orta Seviye	314	3.44	.79	G.İçi	331.49	541	.61			
Üst Seviye	107	3.88	.67	Toplam	377.19	543				
Toplam	544	3.42	.83							

Tablo 46 incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılığın farkındalığına yönelik algılarının hiyerarşik düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F_{(2,541)}=37.25$ ;  $p<.05$ ). Örgütsel bağlılık ile hiyerarşik düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre üst seviye çalışanların örgütsel bağlılığı algılarının

( $\bar{x}=3.88$ ), orta seviye çalışanlara ( $\bar{x}=3.44$ ) ve alt seviye çalışanlara ( $\bar{x}=2.99$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda p değerinin .05'ten küçük tespit edilmesi, hiyerarşik düzeylerine göre çalışanların örgütsel bağlılık algılarına yönelik istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Üst düzey çalışanların alt ve orta düzey çalışanlara, orta düzey çalışanların alt düzey çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit edilmiştir.

**Tablo 47. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Anova Sonuçları**

Hiyerarşik Düzey	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Alt Seviye	123	3.66	.86	G.Arası	30.04	2	15.02	25.41	.00	3-1.2 2-1
Orta Seviye	314	4.03	.79	G.İçi	319.79	541	.59			
Üst Seviye	107	4.41	.55	Toplam	349.83	543				
Toplam	544	4.03	.80							

Tablo 47 incelendiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları farkındalığına yönelik algılarının hiyerarşik düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F_{(2,541)}=25.41$ ;  $p<.05$ ). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile hiyerarşik düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre üst seviye çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının ( $\bar{x}=4.41$ ), orta seviye çalışanlara ( $\bar{x}=4.03$ ) ve alt seviye çalışanlara ( $\bar{x}=3.66$ ) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda p değerinin .05'ten küçük tespit edilmesi, hiyerarşik düzeylerine göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları algılarına yönelik istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Üst düzey çalışanların alt ve orta düzey çalışanlara, orta düzey çalışanların alt düzey çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit edilmiştir.

#### **4.5.5. Covid-19 Döneminde Çalışanların Yaş ve Çalışma Süreleri ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler**

Covid-19 döneminde çalışanların yaş ve çalışma süreleri ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki

ilişkileri test etmek amacıyla, yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 48’de gösterilmektedir.

**Tablo 48. Çalışanların Yaş ve Çalışma Süreleri ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	İ.K.Y.	Ö.B.	Ö.V.D.
Yaş	.18	.25	.27
Toplam Çalışma Süresi	.11	.25	.25
Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	.12	.24	.24

**\*\*Korelasyon 0.01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).**

Tablo 48 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların, yaşları ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ( $r=.18$ ), örgütsel bağlılık ( $r=.25$ ) ve örgütsel vatandaşlık davranışları ( $r=.27$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin yüksek çıkmasının sebebi tecrübeden kaynaklı diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak ve örgüte karşı daha sorumlu hissedilmesinden dolayı olduğu düşünülebilir. Ayrıca Covid-19 döneminde işten çıkarılma korkusu ile iş yerinde diğer çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir hava oluşturma ve iyi bir izlenim bırakma düşüncesi de değerlendirilebilir.

Toplam çalışma süreleri ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ( $r=.11$ ), örgütsel bağlılık ( $r=.25$ ) ve örgütsel vatandaşlık davranışlar ( $r=.25$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, mevcut işletmedeki çalışma süresi ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ( $r=.12$ ), örgütsel bağlılık ( $r=.24$ ) ve örgütsel vatandaşlık ( $r=.24$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 48’de yer alan bulgulara göre Covid-19 döneminde çalışanların yaş, toplam çalışma süreleri ve mevcut işletmedeki çalışma süresi ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buradaki etkenin çalışanların Covid-19 döneminde yaşanan ekonomik daralmalar sebebiyle işten çıkarılma korkusundan kaynaklı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik daha fazla önem verdiği düşünülmektedir. Özellikle örgütsel bağlılık

ve örgütsel vatandaşlık davranışları değerlerinin birbirine eşit seviyede olması bu düşünceyi desteklemektedir.



## 5. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen verilere göre yapılan analizlere dair bulgular değerlendirilerek yorumlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Covid-19 sürecinde çalışanların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Çağımız dünyasında örgütler devamlı rekabet içerisinde. Modernleşen ve değişen bu rekabet şartları altında örgütler ile beraber değişen, gelişen, yeni öğrenmeler elde eden kendisini yenileyen gelişime açık örgüt çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple örgütlerin sahip oldukları nitelikli ve kalifiyeli çalışanlar önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki çalışan memnuniyeti, örgütler açısından önemsenmesi gereken bir değer haline gelmiştir.

Alanyazın incelendiğinde örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı sahip oldukları olumlu kurumsal itibar algısının, çalışanların örgütlerine daha derin bağlanmalar gerçekleştireceği yargısına ulaşılmıştır. Akpınar (2011) yılında yapmış olduğu çalışmada kamu yönetiminde taşra örgütlenmelerinde çalışanların memnuniyetlerini incelemiştir. Bu çalışmada motivasyonu oluşturan faktörler ve iş tatminini oluşturan faktörlerin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu çalışmada örgütlerin bünyesinde yer alan çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları artırmak için önem vermesi gereken konunun insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle örgütler insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yapmış oldukları yatırımlarının dönütü olarak çalışanlarından örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak alacaktır. Örgütler ve çalışanlar için karşılıklı beklentiler karşılandıkça doğru orantılı olarak her iki taraf içinde beklentiler sergilenmektedir.

Karaca, Bayram ve Harmancı'nın (2020) yılında yapmış oldukları çalışmada ulaşılmış oldukları sonuçlar arasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif düzeyde ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, özellikle işe alım, katılım, kişiler için uygun eğitim ve geliştirme, performans

değerlendirmesi sonrası etkili bir ücretlendirme ile birlikte verilecek olan ödül sisteminin oluşturulması çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracakı söylenebilecektir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre başarılı bir şekilde yürütülen insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının çalışanların hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Kılıç ve Doğan (2007) tarafından yapılan bir çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Araştırmacılara göre bir örgüt çalışanlarının performanslarını artırmak istiyorsa, öncelikle çalışanlarının içsel bağlılıklarını sağlamalı ve verimli bir iletişim ortamı sağlanarak tüm bu süreci örgütün desteklemesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Kılıçaslan ve Marşap'ın (2018) yılında yapmış oldukları çalışmada çalışanın örgüt içerisinde kendisini güvende hissetmesi, uygun çalışma ortamı, eğitim gibi kendilerini geliştirebilecekleri imkânların sunulması halinde örgütten gördükleri destekle beraber örgüte karşı güvenlerinin artacağı için örgüt adına iş gören olan çalışanlarında örgütle olan ilişkilerinde pozitif duygular kuracağını ifade etmiştir. Bu çalışmada ise örgütlerin yürütmüş oldukları insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları kapsamında çalışanlarına sunmuş oldukları hizmetler çalışanların memnuniyetini karşıladıkça, çalışanların örgütle ilişkilerinde pozitif duygular kuracağı bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle ücret ve ödüller faktörünün temel etken olduğu ulaşılan bulgularda önemli algıya sahip oldukları ifade edilebilecektir.

Güven (2006) yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütlerin çalışanları için duygusal bağlılık ve aitlik hissini sağlayan imkânlar oluştuğunda ve bu yönde politikalar izlediklerinde çalışanlarının başkalarının yanında veya örgüt dışında örgütlerini iyi bir izlenim ile temsil etme veya örgütlerini korumaya yönelik davranışlarda bulunacağını ifade etmiştir. Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve örgüte bağlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece mevcut çalışma alanyazında desteklenmiştir.

Çalışanlar yüksek düzeyde katılımlı bir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları içerisinde bulunuyorlarsa (Örneğin, ekip halinde çalışmak, sağlıklı iletişim ortamları kurulması, geri dönüt almak gibi) o zaman örgüte bağlılıkları da olumlu olacaktır. Manuti ve arkadaşlarının (2020) Covid-19 döneminde yapmış olduğu çalışmada çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları alt boyutu olan katılım algısının

yüksek olmasının örgütsel bağlılığı ve çalışanların ekstra rol davranışlarını artırabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgüte olumlu hava katan çalışanların isteği ile ortaya çıkan eylemlerinde oluşacağı ifade edilebilecektir.

Çalışmanın yapıldığı dönemde Covid-19 pandemisi devam ettiği için çalışanlar uzaktan çalışma modeline geçilmesi ile işsiz kalma, pandemi izolasyonu gibi güvensizlik ve endişe verici durumları ile karşı karşıya kalmışlardır. Çalışanların bu durumunu kontrol altına almak için örgütlerin yürütmüş olduğu insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları çalışanların hem örgütsel bağlılıklarına hem de örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine doğrudan zemin hazırladığı ifade edilebilir. Manuti ve arkadaşları (2020) insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının alt boyutu olan katılım ile uzaktan çalışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonucu, çalışmanın yapıldığı dönemde örgütlerin insan kaynakları yönetimi sistemlerini güçlendirmek çabasıyla açıklamışlardır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları alt boyutlarının tamamı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yönde etki etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları alt boyutlarından çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller ve katılım değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar için çalışma koşulları ve eğitim, katılım ve ücret ve ödüller boyutları konusunda örgüt tarafından ne kadar çok desteklenirlerse örgüte karşı beslemiş olduğu bağlılık düzeyinin de yükseleceği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin regresyon analizinde en yüksek ilişkinin ücret ve ödüller boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanlar için örgütsel bağlılık düzeylerinin seviyesini belirleyen en büyük etkenin örgütlerin sunmuş oldukları ekonomik koşullar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık için yapılan regresyon analizi sonucuna göre ücret ve ödüller, katılım ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık boyutu ile ücret ve ödüller arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığı, çalışanın kendini işe adaması, çalışma arkadaşlarına karşı davranışları, iş yaşamından ve iş

ortamından alınan duygusal tepkiler veya doyum hissiyatı olarak ele aldığımızda çalışanın tüm bu tepkilerini tetiklemenin ücret ve ödüllerden geçtiği görülmektedir. Örgütler çalışanlarını ekonomik olarak ne kadar çok beslerlerse çalışanlarının duygusal bağlılık hislerini de o derecede besleyeceği ifade edilebilir.

Örgüte karşı devam bağlılığı hisseden bir çalışan, bünyesinde bulunduğu örgütten ayrılması halinde elde etmiş olduğu avantajları kaybedeceğini veya bu tür avantajları bir daha elde edemeyeceği düşüncesindedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı için yapılan regresyon analizi sonucuna göre ücret ve ödüller, katılım ve çalışma koşulları ve eğitim değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerin çalışanlarına sunmuş oldukları imkânların çalışanlar için teşvik olduğu ifade edilebilecektir. Çalışanlar özellikle sunulan ücret ve ödüller, katılım ve çalışma koşulları ve eğitim imkânlarından faydalanmak ve kaçırmamak için örgüte karşı devam bağlılıklarını yükselteceklerdir.

Örgüte karşı normatif (Zorunlu) bağlılık hisseden bir çalışan, bir iş ihtiyacı olduğu anda işe alınması veya örgütü ile çalışmanın en doğru karar olduğuna inanmasıyla örgüte karşı kendini borçlu hissederek örgütte çalışmaya devam etme kanısı düşüncesi olarak özetlenebilir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif (Zorunlu) bağlılık için yapılan regresyon analizi sonucuna göre katılım, çalışma koşulları ve eğitim ve ücret ve ödüller değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılım, ücret ve ödüller değişkenlerinin çalışanın örgütteki kabul görünürlüğü ve ekonomik imkânları ne kadar çok hissettirilirse o derecede çalışanın da normatif (Zorunlu) bağlılık düzeyini tetikleyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının alt boyutu olarak ele alınan 5 boyuttan ücret ve ödüllerin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına diğer tüm boyutlara göre daha çok etki ettiği görülmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütlerin rekabet halindeki ortamlarında en önemli ve taklit edilemeyen örgüt sermayesidir. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla beraber alt boyutları da ele alınmıştır. Elde edilen veriler çoklu doğrusal regresyon

analizleriyle değerlendirilmiştir ve aralarında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda ulaşılan bulgulara göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının alt boyutlarının (işe alım, katılım, çalışma koşulları ve eğitim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ücret ve ödüller) tamamı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu yönde etki etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işe alım, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları olarak öncelikle işe alım, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller olarak desteklenen çalışanların örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine ilişkin regresyon analizinde en yüksek ilişkinin yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemenin seviyesini belirleyen en büyük etkenin örgütlerin çalışana göre değerlendirme yapması yani örgüt içerisindeki ondan beklenen becerileri, bilgileri, davranışları ve nitelikleri sergilemesi sonrasındaki değerlendirmedir. Çalışan öncelikle kendisine imkân verilmesi ve bu imkândan en faydalı şekilde çıkmayı hedeflemektedir. Kendisini örgütüne karşı kanıtlamak ve kabul görmek örgüte karşı aitlik düzeyini yükselteceği için örgüt içerisindeki vatandaşlık davranışlarını da yerine getirecektir. Akın (2019) yapmış olduğu çalışmada küreselleşen iş dünyasında, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın en önemli yolunun, yaptıkları işten ve çalışmadan memnuniyet duyan ve örgütlerine katkı sağlamaya çalışan insan kaynaklarına sahip olmayı vurgulamıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için çalışan seçimi, teşvik, eğitim ve geliştirme gibi uygulamaların çalışanların beklentilerine uygun bir şekilde tasarlanmasının önemini vurgulamıştır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu olan yardımseverlik için yapılan regresyon analizi sonucuna göre işe alım, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan regresyon analizinde pozitif yönlü en yüksek ilişkinin yardımseverlik boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında olduğu tespit edilmiştir. Yardımseverlik, çalışanın örgüt içindeki iş arkadaşlarına yardım etme ve onları destekleme davranışları olarak ele alınmıştır. Çalışma ortamındaki

çalışanların birbirleriyle dayanışma içinde ve birliktelik havasının oluşturulması örgütte yürütülen insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının bir ürünüdür. Bu ürünü alt boyut olarak çalışma koşulları ve eğitim değerlendirmesinde ele aldığımızda örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu koşullar ve eğitim imkânları çalışanların yardımseverlik yönünden tetiklenmesini ve dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlayacaktır.

Örgütsel ses ise içinde bulunulan durumu iyileştirmek veya eksikleri sorgulamaya dayanan çalışanın sahsına değil, tüm örgüte geniş bir bakış açısı kazandıracığı için yarar bir boyut olarak ele alınmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu olan örgütsel ses için yapılan regresyon analizi sonucuna göre katılım, yetkinlik bazlı performans değerlendirme, ücret ve ödüller değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerin çalışanlarına sunmuş oldukları imkânların çalışanlar için teşvik olduğu düşünüldüğünde katılım, yetkinlik bazlı performans değerlendirme, ücret ve ödüller değişkenleri bu teşvike tetikleyici rol oynamaktadır. Yapılan regresyon analizinde örgütsel ses boyutu ile katılım arasında diğer boyutlara göre en yüksek pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışan örgüte kabul görme düzeyine göre örgütün içerisinde kendisini bulacağı ve örgüt için sorgulama yapabileceğini ifade edebiliriz.

Biçimsel rol davranışı ise örgütte tertip düzeni sağlayan ve örgütün ödüllendirme düzeni tarafından önemsenen davranışlar olarak tarif edilmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu olan biçimsel rol davranışı için yapılan regresyon analizi sonucuna göre, çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenlerinin istatistiksel olarak önemli birer açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerin çalışanlarına sunmuş oldukları imkânların çalışanlar için teşvik olduğu düşünüldüğünde çalışma koşulları ve eğitim, ücret ve ödüller değişkenleri bu teşvike tetikleyici rol oynamaktadır. Yapılan regresyon analizinde biçimsel rol davranışı boyutu ile çalışma koşulları ve eğitim arasında diğer boyutlara göre en yüksek pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanlara sunulan çalışma koşulları ve eğitim programları düzeyi çalışanlar ile örgüt arasında imzalanan sözleşmelerde yer alan, örgüt içerisindeki düzeni, örgüt yapısındaki işleyiş ve işlemlerin yürütülmesini veya uygulanmasını sağlayan davranışları artıracaktır.

Bu durumda örgütlerin çalışanlarına karşı sunmuş oldukları ve 5 modelde ele alınan insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının hepsinin de örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarıyla pozitif yönde olumlu yönde ilişkili olduğu söylenebilecektir.

Örgütlerin yürütmüş olduğu uzaktan çalışma modeline göre çalışanlar örgüt içerisindeki ofis-büro ortamından uzakta oldukları için az stres yaşamakta, mobbinge maruz kalmamakta, işe gidiş-dönüş için zaman harcamamakta, işe gitmek için hazırlanmamakta, trafik stresi yaşamamakta olduğu için daha verimli çalışabildikleri ifade edilebilir. Demir (2016) yapmış olduğu çalışmada çalışanların uzaktan çalışma sistemini tercih etmesini, evden çalışmanın rahatlık ve esnek zaman dilimine bağlı olarak verimliliğin artması gibi nedenlere bağlamıştır. Örgütlerin ise uzaktan çalışan personellerine bir ofis-büro ortamı oluşturabilmek için sunmuş oldukları imkânlar (Bilgisayar, yazıcı, internet veya cep telefonu faturasını ödeme, dijital platform üyelikleri) örgütlerin yürütmüş oldukları insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının bir parçasıdır. Bu durumda örgütlerin çalışanları için yürütmüş oldukları insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak uzaktan çalışan bireylerin örgütlerine karşı sunmuş olduğu olumlu geri dönütler olarak görmekteyiz.

Çalışma türüne göre Covid-19 döneminde çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları ile çalışma türü arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre uzaktan çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları, iş yerinde çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durumda uzaktan çalışanlar iş yerinde çalışanlara göre kendilerini çalışma konusunda daha rahat hissettikleri, ofisin vermiş olduğu kasvetli havayı yaşamadıkları veya baskı altında olmadıkları düşünceleri sonucunda insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Çalışma türüne göre Covid-19 döneminde çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik algıları çalışma türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Uzaktan çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik algıları, iş yerinde çalışanlara göre daha olumludur. Bu durumda uzaktan çalışanlar iş yerinde çalışanlara göre örgütlerinin kendilerini korudukları, onlara değer verdiğini veya çalışma konusunda daha rahat olanaklar sağlandığını düşündükleri için örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Çalışma türüne göre Covid-19 döneminde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları çalışma türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Uzaktan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları, iş yerinde çalışanlara göre daha olumludur. Bu durumda uzaktan çalışanlar iş yerinde çalışanlara göre çalışma koşullarından dolayı daha yardımcı, problemlere karşı çözüm geliştirici, uzaktan çalıştıkları için kendi çalışma düzenleri ile örgütün sahip olduğu ofis düzeni arasında sıkışmadıkları düşünleri doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Cinsiyete göre Covid-19 döneminde çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına, örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ifade edilebilir.

Medeni duruma göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ifade edilebilir.

Medeni duruma göre çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Evli çalışanların sorumluluk bilincinin yüksek olması, evliliğin getirmiş olduğu sorumluluklar veya ailesini geçindirmek için çalışmak zorunda olması gibi birçok etken çalışanın medeni durumu ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını açıklayabilir.

Eğitim durumlarına göre çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları farkındalığına yönelik algılarının istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Lisansüstü mezunlarının insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algılarının, lisans mezunlarına, ön lisans mezunlarına ve lise veya altı mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına karşı algılarının farklılaştığını ve düzeylerinin yükseldiğini söyleyebiliriz.

Eğitim durumlarına göre çalışanların, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Bu durumu eğitimin

dışarıdan müdahale ile oluşturulurken, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanın içsel kişisel özellikleri doğrultusunda oluşmasına yordandır.

Çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları farkındalığına yönelik algılarının hiyerarşik düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Üst seviye çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları, orta seviye çalışanlara ve alt seviye çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının farkındalığına yönelik algılarının hiyerarşik düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Üst seviye çalışanların örgütsel bağlılık algılarının, orta seviye çalışanlara ve alt seviye çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Üst düzey çalışanların alt ve orta düzey çalışanlara, orta düzey çalışanların alt düzey çalışanlara göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları farkındalığına yönelik algılarının hiyerarşik düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Üst seviye çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının, orta seviye çalışanlara ve alt seviye çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların hiyerarşik düzeyleri arttıkça insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına, örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşı algılarının farklılaştığını ve düzeylerinin yükseldiğini söyleyebiliriz. Bu üç durum çalışanların eğitim durumu ile paralellik göstermektedir. Eğitim durumu çalışanın örgüt içerisindeki düzeyini belirleyen bir etken olarak düşünüldüğünde eğitim durumu ve hiyerarşik düzeye göre yapılan analizlerin eş değer algılar ortaya çıkarması birbirlerini doğrulamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalaması 33.01 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına göre daha yüksek çıkmasını, medeni duruma göre yapılan t testi sonuçları da desteklemektedir. Çalışanın sorumluluk bilincinin farkında olması veya bu tür davranışları sergilemek zorunda kalmasından (Covid-19 döneminde işsiz kalmak gibi) kaynaklı olabileceği düşünülebilir. Ayrıca Covid-19 döneminde işten çıkarılma korkusu ile iş yerinde diğer çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir hava oluşturma ve iyi bir izlenim bırakma düşüncesi de değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma süreleri ortalaması 9.40 yıl olarak tespit edilmiştir. Çalışanların toplam çalışma süreleri ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Mevcut işletmedeki çalışma süresi ortalaması 5.84 yıl olarak tespit edilmiştir. Çalışanları mevcut işletmedeki çalışma süresi ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Bulgulara göre Covid-19 döneminde, toplam çalışma süreleri ve mevcut işletmedeki çalışma süresi ile insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buradaki etkenin çalışanların Covid-19 döneminde yaşanan ekonomik daralmalar sebebiyle işten çıkarılma korkusundan kaynaklı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik daha fazla önem vermesi düşünce olduğu değerlendirilebilir. Özellikle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişki değerlerinin birbirine eşit seviyede olması bu düşünceyi desteklemektedir.

Özetle Covid-19 döneminde uzaktan çalışanların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları iş yerinde çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, örgütler insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları yürütüyor olsalar bile Covid-19 döneminde bir noktadan sonra zaruri olarak uygulanan uzaktan çalışma modeli insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaların yeni bir boyutu olarak değerlendirebilir. Covid-19 döneminde örgütler çalışanlarının görevlerine göre çalışma şekillerini belirlemiş ve buna göre insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları yürütmüşlerdir. Örgütlerin yürütmüş olduğu bu politika ve uygulamalar çalışanlara pozitif yönde yansımış, çalışanlar açısından işini kaybetmeme, terk edilmeme veya işine sahip çıkma gibi bir özgüven aşılması sağlamıştır. Sağlanan bu özgüven iş yerinde çalışanlara göre uzaktan çalışanlara daha fazla katkı vermiştir. Böylece uzaktan çalışan bireylerin insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarına yönelik algıları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları iş yerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma sonuçları, gelecekte yapılacak olan çalışmalara uzaktan ve iş yerinde çalışma türüne göre pozitif örgütsel davranışların farklı konuları ile sürdürülebilir insan kaynakları politikaları ve uygulamaları arasındaki ilişkileri belirlemek açısından yol gösterici bulgular ortaya koymaktadır. Ayrıca Covid-19 döneminde örgütlerin bir anda zaruri olarak

uygulamak zorunda kaldıkları uzaktan çalışma yönteminin bu tarz bir çalışmada ele alınması ile alanyazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bu bulguların Covid-19 döneminden sonraki süreçlerde geçerli olup olmadığı, sonraki yapılacak olan çalışmaların sonuçlarından elde edilen bulgularla karşılaştırılması ile ortaya çıkacaktır. Farklı zaman dilimlerinde yapılacak olan araştırmalar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğuna ve ilişki düzeyi için önemli bir rehber olabilecektir.

Bu çalışma nicel yöntemler esas alınarak yapılmıştır. Ancak, ileriki araştırmalarda, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması imkânı olursa, konunun derinlemesine incelenmesi açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışma modelinin derinlemesine ele alınacağı yahut farklı değişkenlerin de eklenebileceği faktörlerin bir arada olduğu yeni bir çalışma yararlı olabilecektir. Bu araştırma Afyonkarahisar ili organize sanayi bölgesinde bulunan işletmelerdeki çalışanlar üzerinde sınırlı bir alanda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın konusu farklı büyüklükteki illerde, ülkelerde veya büyük ölçekli organize sanayi bölgesine sahip yerlerde bulunan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2020). Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu. 1-40. ILO. Ocak 29, 2022 tarihinde [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf) adresinden alındı
- (2013). *81 İl Sanayi Durum Raporu*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü. [www.ebso.org.tr](http://www.ebso.org.tr) adresinden alındı
- Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Ağra, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Döneminde Kriz Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-112.
- Akbaş Tuna, A., & Çelen, O. (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergi*, 16(30). doi:10.26466/opus.781324
- Akın, M. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(Ek Sayı), 111-131. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadolukademi/issue/49761/638445> adresinden alındı
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi Ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Yaşar Üniversitesi*, 6(22).
- Aksoy, B. (2012, Temmuz). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 401-414. doi:10.21121/eab.2012319527
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. b.). İzmir: Barış Yayınları.
- Alkan Meşhur, H. F. (2006). Engellilerin Bir Seçim Olarak Tele Çalışma; Modellenmesi ve Modellemenin Kente Gelmeden İrdelenmesi. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, 22-23.
- Alkan Meşhur, H. F. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*, 7(9), 265-272.

- Alkan Meşhur, H. F. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management A Guide To Action* (4. b.). Kogan Page.
- Arslan, İ., & Bayar, İ. (2020). Covid-19 Salgını, Ekonomik Etkileri ve Küresel Ekonominin Geleceği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(COVID-19 Special Issue), 87-104.
- Aydın, E. (2021). Güçlü Örgütsel İçin Yapı Bireysel Dayanıklılık. *Researchgate*, 1-19. [https://www.researchgate.net/publication/350373736\\_GUCLU\\_ORGUTSEL\\_YAP\\_I\\_ICIN\\_BIREYSEL\\_DAYANIKLILIK](https://www.researchgate.net/publication/350373736_GUCLU_ORGUTSEL_YAP_I_ICIN_BIREYSEL_DAYANIKLILIK) adresinden alındı
- Aydın, Y. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlama Ve Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık Ve Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Ayyıldız, F., Çam, D. İ., & Kuş, Y. (2021). Koronavirüs (COVID-19) Salgın Sürecinde Evden Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşamı Kalitesinin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 136-149. doi:10.20491/isarder.2021.1125
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Bayhan, V. (2020). Covid-19 Küresel Salgın Bağlamında Gündelik Hayatın Denetimi. *Şehir ve Medeniyet Dergisi*, 6(12), 37-50. <https://www.sehirmedeniyetdergisi.org/sayi12/> adresinden alındı
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S., & Yılmaz, S. E. (2012). İş Etiği Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-23.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *SAYIŞTAY DERGİSİ*(59), 125 - 139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713569> adresinden alındı

- Bingöl, B. (2020). COVID-19 Sürecinde Peyzaj Mimarlığı Öğrencilerinin Acil Uzaktan Öğretim Sistemi Üzerine Görüşleri: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 20, 890-897.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım,.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(10), 75-97.
- Bozkurt Gümrükçüoğlu, Y. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Home-Office Uygulamasına İlişkin Türk Ve Alman Hukuku'nda Mukayeseli Bir Değerlendirme. 145-207.
- Butter, S., Aawheim, C., & Williams, S. (2007). Does Telecommuting Improve Productivity? *Communications of the ACM*, 50(4), 101-103.
- Clark, R. S. (2013). The Importance Of Human Resource Managements' Strategic Role İn Organizational Sustainability (Yayınlanmamış doktora tezi). *Capella University*.
- Cohen, A., & Danny, K. (2008). Individual Values And Social Exchange Variables Examining Their Relationship To And Mutual Effect On İn-Role Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Group and Organization Management*, 33(4), 425-452. doi:10.1177/1059601108321823
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). Hrm'S Role İn Corporate Social And Environmental Sustainability. *SHRM Foundation Executive Briefing*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 b.). New York: Lawrence Erlbaum Associates. doi:https://doi.org/10.4324/9780203771587
- Çal, A. Ç. (2012). İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Çalışanların Kuruma Yönelik Etik Algılamaları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Çeliker, N. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamaları Bağlamında İnsan Kaynaklarına Sahip Olunan Kişilerin Faydalanabileceği Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans*, 1-156.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztür, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (6 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *E-İş Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60. www.isguc.org adresinden alındı

- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Dede, E. (2017). İş Güvencesizliği Algısının Ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu Ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi*, 1-269.
- Demir Uslu, Y., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66-81. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.17.12.694
- Demir, E. S. (2016, Ekim). Yeni Emek Sistemleri: Ev –Ofis Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(3), 35-74. doi:10.4026/2148-9874.2016.0331.X
- Demir, S. E. (2016). Yeni Emek Sistemleri: Ev –Ofis Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(4). doi:10.4026/2148-9874.2016.0331.X
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Demo, G., Neiva, E. R., Numes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale: Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Human Resources Management Policies and Practices Scale*, 395-420.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Dulkadir, B. (2020, Aralık 25). Covid-19 Salgınında Uygulanan Uzaktan Çalışma Sürecinde Bilişim Teknolojisi Araçlarının İşletme Faaliyetlerine Etkisi. *15(4)*, s. 455-472. <https://turkishstudies.net/appliedsciences?mod=tammetin&makaleadi=&key=4620> 2 adresinden alındı
- Düşünceli, F., Arı, Ö., Evren, M., & Kavak, O. (2020). *COVID-19 Sürecinde Mardin Artuklu Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Sistemi, Eğitim-Öğretim ile Araştırma Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi*. Mardin: Artuklu Üniversitesi.

- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi:10.2307/256902
- Ehnert, I. (2009). Sustainability And Human Resource Management: Reasoning And Applications On Corporate Websites. *European J. International Management*, 3(4), 419-438.
- Eren, E. (2008). *Yönetim Ve Organizasyon : (Çağdaş Ve Kültür Kültürleri)*. İstanbul: Beta.
- Erkoç, S. (2018). Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Değişimine Etkileri. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Doktora Tezi*, 1-193.
- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19. *Publications Office of the European Union*(COVID-19 series), 1-66.
- Eyrenci, Ö., & Bakırcı, K. (2000). *Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*. İstanbul: İstanbul Ticaret Yayınları.
- Farrer, L. (2020, Şubat 12). *5 Proven benefits of remote work for companies*. 2022 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com> adresinden alındı
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS* (4 b.). London: SAGE Publications.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Görücü, İ. (2018). Tele Çalışma ( Evde Çalışma ). *Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar* (s. 285-305). içinde Ankara: Gece Akademi.
- Güler, A. K. (2021, Mart 16). Covid 19 Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kriz Yönetimi - Bir Gıda İşletmesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-81.
- Gültekin, Z. (2021). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi İle Belirlenmesi. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 15-30.
- Gümüş, A. (2020). Kovid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-çalışma. *Turkish Studies*, 15(4), 481-496. doi:10.7827/TurkishStudies.44261
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. *T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-156.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma Ve Uygulama* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-19. doi:10.18394/iid.22845
- Gürkaynak, B. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Performansının Değerlendirilmesindeki Etkisi Ve Çalışan Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.*, 1-74.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Danışmanlık Ve Müşterilik Hizmetleri Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-66.
- Hobbs, D., & Armstrong, J. (1998). An Experimental Study of Social and Psychological Aspects of Teleworking. *The Implications For Tele-Education*. doi:10.1108/02632779810235744
- İlhan, A. (2020). Doğal Ayıklanmacılık Yaklaşımına Göre Covid-19 Sürecinde Örgütlerin Değişimine Yönelik Bir Tartışma. *Turkish Studies*, 15(6), 539-558. doi:10.7827/TurkishStudies.44452
- İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel Müdahale Yöntemi Önerisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(288), 288-307. doi:10.21547/jss.782458
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 319-339.
- Jaques, E., & Clement, S. D. (1994). *Executive Leadership: A Practical Guide To Managing Complexity*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.
- Karaca, S., & Esen, E. (2019, Ekim). İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. *International Social Innovation Congress*, 11-22.

- Karaçam, M. (2014). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği”. *Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Karakaya, K. (2020). İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Örgüt-Sel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel Ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri. *Tanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-83.
- Katou, A. A. (2012). Investigating Reverse Causality Between Human Resource Management Policies And Organizational Performance İn Small Firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156. doi:10.1108/01409171211195161
- Kaushik, M., & Guleri, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9-18. doi:10.7176/EJBM/12-15-02
- Kavi, E., & Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.
- Kaya, M. F. (2013, Temmuz). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*(28), 175-193.
- Kırcı, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196. doi:10.16953/deusosbil.302154
- Kılıç Kırılmaz, S. (2021). COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, 29(50), 255-276.
- Kılıç, S. (2013). Algılanan Örgütsel Etik İklim İle Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler.
- Kılıç, S., & Doğan, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61. <https://hdl.handle.net/20.500.12451/1021> adresinden alındı
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Çalışma Hayatı ve Sosyaş Politika Dergisi*, 1(2). <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijllsp/issue/41443/476226> adresinden alındı
- Koçak, O., & Erdoğan, B. Z. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(60), 259-283.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 106-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

- Kurum Mutlu, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-94.
- Mamatoğlu, N., & Aksoy (b), Ş. (2021). Covid - 19 Salgın Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları: Pandemi Sürecinde Neden İşe Gitmek İstenir? *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 3(4), 250-260. doi:10.35365/ctjpp.21.5.26
- Mamatoğlu, N., & Aksoy, Ş. (2021). Covid – 19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeği. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 3(3), 183-191. doi:10.35365/ctjpp.21.3.19
- Manuti, A., & vd. (2020). “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees’ Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(13), 1-17. doi:10.3390/su122310216
- Mercan, M. B. (2019). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri ve Evden Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Kalitesi Açısından Durumlarının Değerlendirilmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, Z. (2021). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Journal of Original Studies*, 2(2), 69-77. doi:10.47243/jos.2.2.01
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Natalie, A. J. (1997). *Commitment in Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2003, Kasım). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler Ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 53-72.
- Nikiforuk, A. (1991). *Mahşerin Dördüncü Atlısı, Salgın ve Bulaşıcı Hastalıklar* (8 b.). (S. Erkanlı, Çev.) İletişim Yayınları. <https://docplayer.biz.tr/189489166-Andrew-nikiforuk-mahserin-dorduncu-atlisi.html> adresinden alındı
- Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 113-130.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Öge, E., & Çetin, M. (2020). Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri. *Covid-19 Süreci Ve Örgütsel Yönetim*, 3-33.
- Öztürkoğlu, Y. (2013, Haziran 1). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Özutku, H., Çetinkaya, M., & Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 55-72.
- Palmer, M. (1993). *Fundamentals Of Human Resources, İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. (2013). *Örgütsel Davranış*. (S. Ünsal, & S. Gürbüz, Dü) İstanbul: Beta Yayınları.
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırma Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Porta, M. (2008). *Dictionary of Epidemiology* (5 b.). Oxford University Press.  
doi:10.1093/acref/9780195314496.001.0001
- Qualtrics. (2023). Qualtrics: <https://www.qualtrics.com/> adresinden alındı
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sadullah, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler* (4. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sancar, O., & Bekaroğlu, Ş. B. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 5(2), 99-107.
- Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Bağlılık. Ö. Yeniçeri, & Y. Demirel içinde, *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Soper, D. S. (2023). *Effect Size Calculator for Multiple Regression [Software]*.  
<http://www.danielsoper.com/> adresinden alındı
- Soylu, Ö. B. (2020). Türkiye Ekonomisinde Covid-19'un Sektörel Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), s. 159-185.
- Şenel, S. (2021). Covid-19 Salgını Sürecinde Yaygınlaşan Uzaktan Çalışma Modelinin Performansa Etkisinde Covid-19'a Yakalanma Korkusunun Ara Değişken Rolü.
- Şimşek, Ş., & Öge, S. H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı b.). Konya: Eğitim Kitabevi.

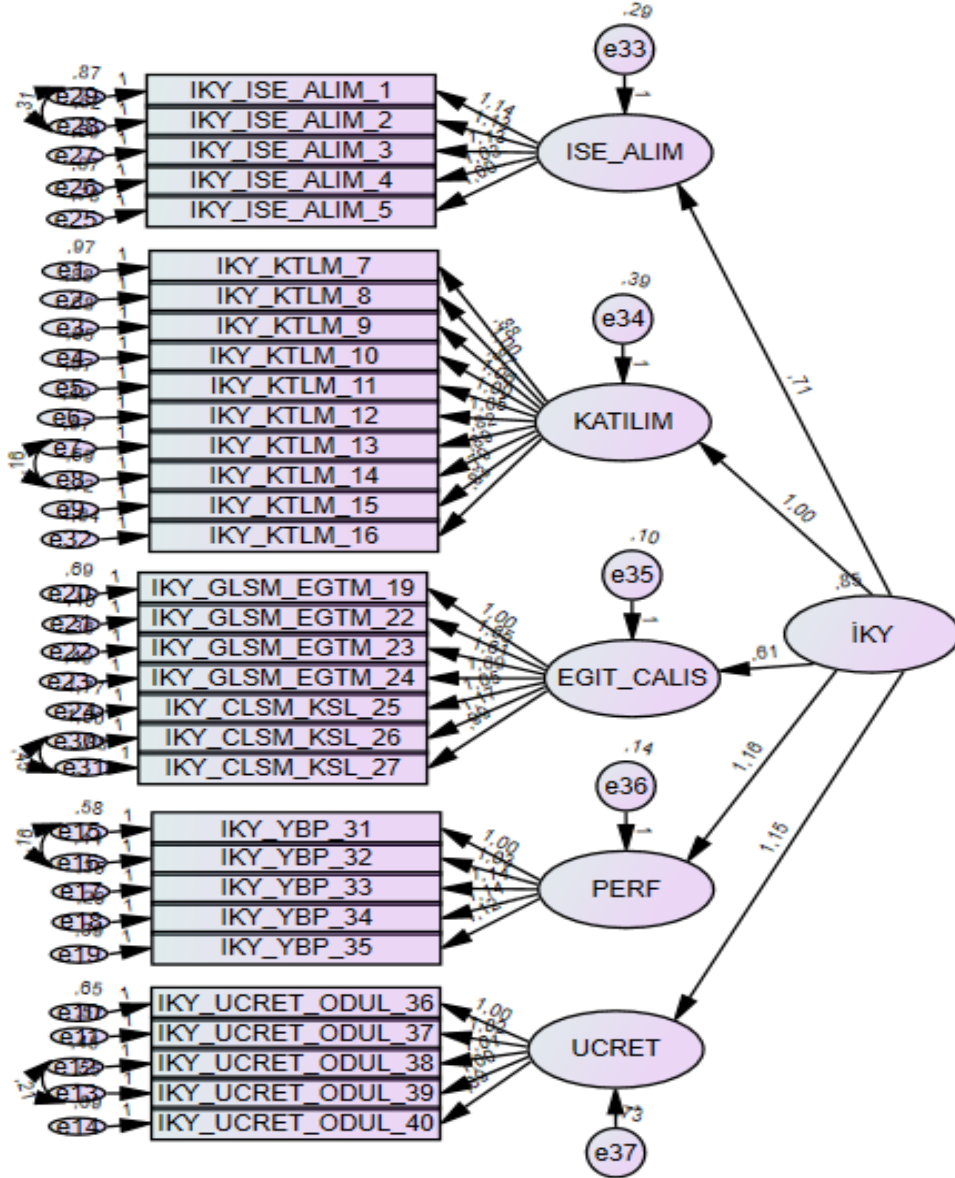
- Tan, G. (2007). *Atipik Çalışma Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı.
- TDK. (2022). Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tekin, A. (2021). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler Ve Ekonomik Sonuçları. *2(40)*, 330-355.
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını.
- Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörle. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *12(3)*, 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037> adresinden alındı
- Tübitak. (2020). 1 10, 2022 tarihinde Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu: <https://covid19.tubitak.gov.tr/anasayfa> adresinden alındı
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2021). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* SPSS (6 b.). Detay Yayıncılık.
- Uşen, Ş. (2020). *Covid-19 Salgını Döneminde “Zorunlu” Evden Çalışma: İş Ve Özel Yaşama Etkileri*. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- Uzun, D. (2012). Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar. *Liderlik ve Motivasyon*. içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinde Ücretleme. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, *7(1)*, 1-19.
- Vatansever, Ç., Kılıç, N., & Dinler, G. (2018). Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’den İki Kesit. *Istanbul Management Journal*, *29(85)*, 7-39. doi:10.26650/imj.2018.29.85.0007
- Wagner, M. (2012). ‘Green’ Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? *Journal of Business Ethics*, *114(3)*, 443-456.
- Ward, N., & Shabha, G. (2001). Teleworking: An Assessment Of Socio-Psychological Factors. *Facilities*, *19(1/2)*, 61-71. doi:10.1108/02632770110362811
- Wunderlich, M. F., & Løkke, A.-K. (2020). *Human resource management practices in times of the Covid-19 pandemic*. Aarhus: Aarhus University.

[https://mgmt.au.dk/fileadmin/Business\\_Administration/Nyheder/Survey\\_Report\\_-\\_HRM\\_Practices\\_\\_\\_COVID-19.pdf](https://mgmt.au.dk/fileadmin/Business_Administration/Nyheder/Survey_Report_-_HRM_Practices___COVID-19.pdf) adresinden alındı

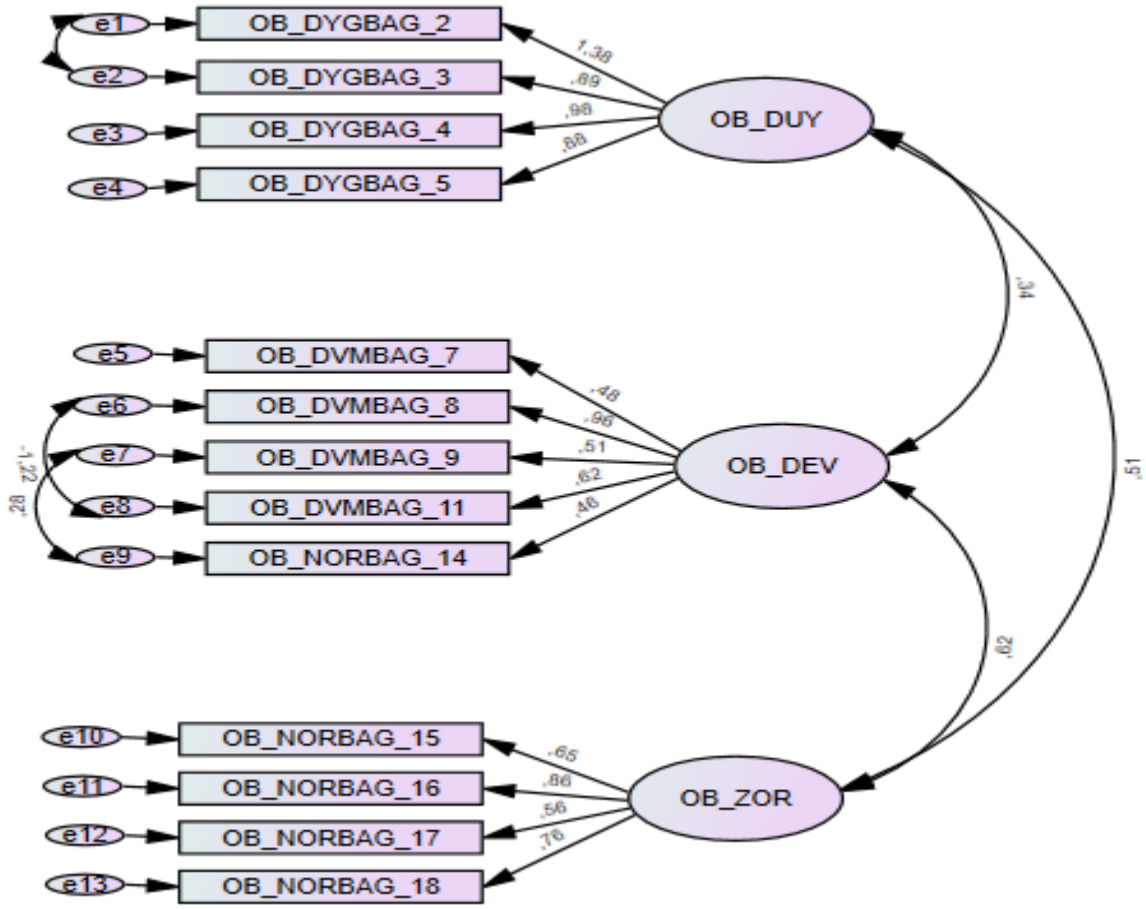
- Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi*, 1-175.
- Yıldız, N. (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, 1-126.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2015). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme Ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637. doi:10.16953/deusbed.62106
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yılmaz, S. (2020). COVID-19'u kim üretti? Aşısı ne zaman bulunacak? *Academia.edu*.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

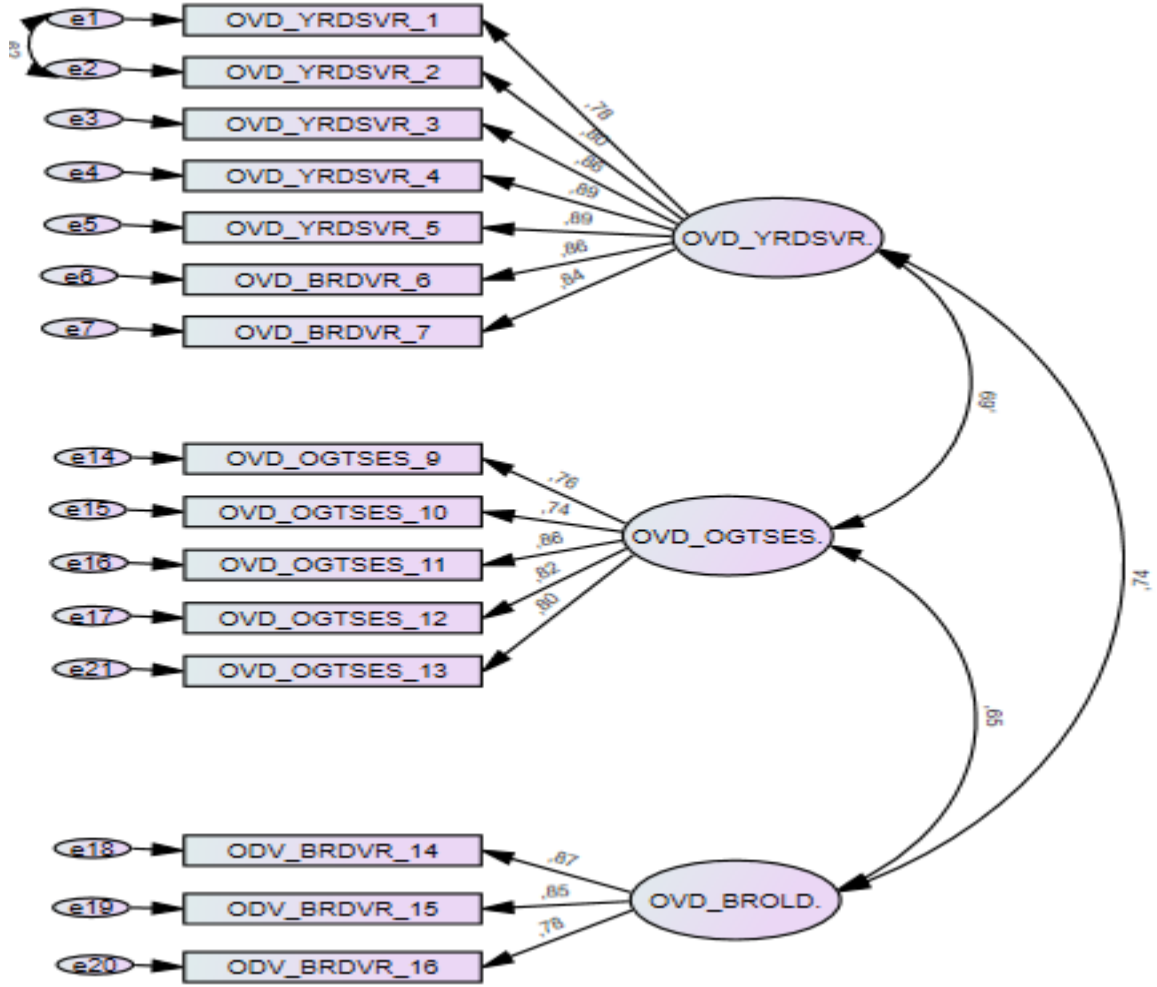
Ek - 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutları Path Diyagramı



Ek - 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Path Diyagramı



Ek - 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Boyutları Path Diyagramı



#### Ek - 4. Demografik Değişkenler

Kişisel Bilgiler	
1) Cinsiyet: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	2) Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
3) Yaşınız? (.....) (Lütfen belirtiniz.)	
4) Eğitim durumunuz? <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	
5) Covid-19 döneminde çalışma hayatınız ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur? <input type="checkbox"/> Tam zamanlı olarak işyerinde çalıştım. <input type="checkbox"/> Yarı zamanlı olarak işyerinde çalıştım. <input type="checkbox"/> Tam zamanlı olarak uzaktan çalıştım. <input type="checkbox"/> Yarı zamanlı olarak uzaktan çalıştım. <input type="checkbox"/> Hem uzaktan hem de işyerinde çalıştım. <input type="checkbox"/> Covid-19 döneminde hiç çalışmadım. <input type="checkbox"/> Diğer:	
6) Şu an görev yaptığınız işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz? (.....) (Lütfen belirtiniz.)	7) Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Şu an görev yaptığınız işletme dahil) (.....) (Lütfen belirtiniz.)
8) Görev yaptığınız işletmedeki hiyerarşik seviyeniz nedir? <input type="checkbox"/> Alt Seviye <input type="checkbox"/> Orta Seviye <input type="checkbox"/> Üst Seviye	
9) Görev yaptığınız işletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir? <input type="checkbox"/> Tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık işletmeleri <input type="checkbox"/> Madencilik ve taş ocakları işletmeleri <input type="checkbox"/> Sanayi ve endüstriyel işletmeler <input type="checkbox"/> Ticaret işletmeleri, banka işletmeleri <input type="checkbox"/> Taşıma ve depolama işletmeleri <input type="checkbox"/> Hizmet işletmeleri	

**Ek - 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği**

Sıra No	İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları ve Uygulamaları Ölçeği
1)	Çalışmakta olduğum işletme, hem iç hem de dış işe alım süreçleri hakkında bilgi vermektedir.
2)	Çalışmakta olduğum işletme, iş başvurusunda bulunanlara seçim sürecinin adımları ve kriterleri ile ilgili bilgi vermektedir.
3)	Çalışmakta olduğum işletme, seçim sürecinin sonunda beklenen performans sonuçlarını adaylara iletir.
4)	Çalışmakta olduğum işletmede, işe alım/seçim testleri eğitilmiş ve tarafsız kişilerce yapılmaktadır.
5)	Çalışmakta olduğum işletme, yetkin insanları çeken rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.
6)	Çalışmakta olduğum işletme, çeşitli işe alım/seçim araçları kullanmaktadır (ör. mülakatlar, testler vb.)
7)	Çalışmakta olduğum işletme, bana saygı ve özen gösterir.
8)	Çalışmakta olduğum işletme, refahıyla (mutluluk, sağlık, iyilik) ilgilenir.
9)	Çalışmakta olduğum işletmede, yönetici ve çalışanlar arasında anlayış ve güven ortamı vardır.
10)	Çalışmakta olduğum işletme, yaptığım işe ve elde ettiğim sonuçlara değer verdiğini gösterir. (örneğin sözlü iltifatlarda, yazılı materyallerde vb.)
11)	Çalışmakta olduğum işletme, görevleri yerine getirme ve karar alma konusunda özerkliği destekler.
12)	Çalışmakta olduğum işletme, ihtiyaçlarımı ve profesyonel beklentilerimi karşılamaya çalışır.
13)	Çalışmakta olduğum işletme, çalışanlar ve yöneticileri, görevlerini layıkıyla düzgün bir şekilde yerine getirebilmek için sürekli bilgi alışverişi yaparlar.
14)	Çalışmakta olduğum işletme, karar verme ve problem çözme sürecine katılımımı teşvik eder.
15)	Çalışmakta olduğum işletmede, çalışanlar arasında güven ve iş birliği ortamı vardır.
16)	Çalışmakta olduğum işletme, çalışanları arasında etkileşimi teşvik eder. (ör. Sosyal toplantılar, sosyal etkinlikler, spor etkinlikleri vb.)
17)	Çalışmakta olduğum işletme, çalışanların yaptıkları işe uyum sağlamalarını takip eder.
18)	Çalışmakta olduğum işletme, söylem ve yönetim pratiği arasında tutarlılık vardır.
19)	Çalışmakta olduğum işletmedeki eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.
20)	Çalışmakta olduğum işletme, görevlerimi başarıyla tamamlamam için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur. (Eğitim, konferanslar, vb.)
21)	Çalışmakta olduğum işletme, kişisel ve mesleki gelişimimi kapsamlı bir şekilde teşvik etmek için gelişimime ve eğitimime yatırım yapar (Lisans dereceleri, lisansüstü programları, dil kursları vb. konularında maddi destek).
22)	Çalışmakta olduğum işletme, çalışanların aldıkları eğitimi değerlendirir.
23)	Çalışmakta olduğum işletme, bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını teşvik eder.

24)	Çalışmakta olduğum işletmede, eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenir.
25)	Çalışmakta olduğum işletme, sağlık hizmetleri, ulaşım yardımı, gıda yardımı gibi temel faydalar sağlar.
26)	Çalışmakta olduğum işletmede, çalışanların sorunlarla başa çıkmasına ve işyeri kazalarının önlenmesine yardımcı olan programlar veya süreçler vardır.
27)	Çalışmakta olduğum işletme, şirket binasına / tesislerine giren kişilerin erişimini kontrol ederek çalışanlarının güvenliği ile ilgilenir.
28)	Çalışmakta olduğum işletme ek faydalar/avantajlar sağlamaktadır. (Spor salonlarına, spor kulüplerine ve diğer kuruluşlara üyelik vb.)
29)	Çalışmakta olduğum işletmenin, tesisleri ve fiziksel durumu ergonomik, konforlu ve çalışmaya uygundur. (Aydınlatma, havalandırma, gürültü ve sıcaklık)
30)	Çalışmakta olduğum işletme, sağlığım ve yaşam kalitemle ilgilenir.
31)	Çalışmakta olduğum işletme, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarıyla tartışır.
32)	Çalışmakta olduğum işletmede yetkinlik esaslı performans değerlendirme, bir çalışan gelişim planının temelini oluşturur.
33)	Çalışmakta olduğum işletmede, terfi ve maaş artışları ile ilgili kararların temelini yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi oluşturmaktadır.
34)	Çalışmakta olduğum işletme, yetkinlik bazlı performans değerlendirme kriterlerini ve sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşmaktadır.
35)	Çalışmakta olduğum işletme, düzenli aralıklarla yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleri yapar.
36)	Çalışmakta olduğum işletmeden, promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler vb. teşvikler alıyorum.
37)	Çalışmakta olduğum işletmede maaşım, aldığım promosyonlar, primler, ödüller, ikramiyeler gibi teşviklerden etkilenir.
38)	Çalışmakta olduğum işletme, becerilerime ve eğitimime uygun bir maaş vermektedir.
39)	Çalışmakta olduğum işletme, bana hem kamu hem de özel sektör düzeyinde sunulan ücrete göre ödeme yapmaktadır.
40)	Çalışmakta olduğum işletme, çalışan ödüllendirme sistemi tasarlarken çalışanlarının beklenti ve önerilerini dikkate almaktadır.

Ölçek boyutları ve ilgili maddeler için veri toplama araçları bölümü incelenebilir.

## Ek - 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Sıra No	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
1)	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede devam ettirmek beni çok mutlu eder.
2)	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyor ve önemsiyorum.
3)	Bünyesinde olduğum işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.*
4)	Çalışmakta olduğum işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.*
5)	Çalışmakta olduğum işletmede kendimi “işletmenin bir parçası” gibi görmüyorum.*
6)	Çalışmakta olduğum işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.
7)	Çalışmakta olduğum işletmede aktif olarak çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.
8)	Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
9)	Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
10)	Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
11)	Çalışmakta olduğum işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
12)	Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.
13)	Çalışmakta olduğum işletmede çalışmaya hayatımın devam etmesi için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.*
14)	Çalışmakta olduğum işletmeden ayrılmak şayet benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
15)	Çalışmakta olduğum işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.
16)	Çalışmakta olduğum işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
17)	Çalışmakta olduğum işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılamam.
18)	Çalışmakta olduğum işletmeye çok şey borçluyum

\*Ters kodlu ifadeler.



Ölçek boyutları ve ilgili maddeler için veri toplama araçları bölümü incelenebilir.

### Ek - 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Sıra No	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği
1)	Çalışmakta olduğum işletmeye değer katacak, fayda sağlayacak bir şeyler yapmaya gönüllü olurum.
2)	Çalışmakta olduğum işletmeye yardımcı olacak işlevlere katılırım.
3)	Çalışmakta olduğum işletmede yeni göreve başlayan çalışanların yönlendirilmesine yardımcı olurum.
4)	Çalışmakta olduğum işletmenin yararı için işletmedeki çalışma arkadaşlarımla işlerinde yardımcı olurum.
5)	Çalışmakta olduğum işletmeye fayda sağlamak için işlere dahil olurum.
6)	Çalışmakta olduğum işletmedeki diğer çalışanların işi öğrenmeleri konusunda onlara yardımcı olurum.
7)	Çalışmakta olduğum işletmedeki diğer çalışanlara onların iş sorumlulukları ile ilgili yardımcı olurum.
8)	Çalışmakta olduğum işletmeyi etkileyen konularla ilgili olarak tavsiyelerde bulunur ve tavsiyeler geliştiririm.
9)	Çalışmakta olduğum işletmedeki sorunlar hakkında çekinmeden konuşurum ve konuşmaya dahil olmaları için birimdeki diğer çalışanları cesaretlendiririm.
10)	İş konuları/sorunları hakkında fikirlerim diğer çalışanlardan farklı olsa da işletmedeki diğer çalışanlar bana katılmasa da paylaşıyorum.
11)	Fikirlerimin çalışmakta olduğum işletme için yararlı olabileceği durumlardaki konular hakkında bilgi veririm.
12)	Çalışmakta olduğum işletmedeki iş hayatının kalitesini etkileyecek konulara dahil olurum.
13)	Yeni proje fikirleri ya da prosedürlerdeki değişiklikler hakkında işletme içerisinde çekinmeden konuşurum.
14)	İşletme içerisindeki iş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm.
15)	İşimin bir parçası olması beklenen görevleri yerine getiririm.
16)	Çalıştığım işletmede performans beklentilerini karşılarım.

Ölçek boyutları ve ilgili maddeler için veri toplama araçları bölümü incelenebilir.

## Ek - 8. Yüksek Lisans Tez Önerisi Kabul Kararı

	<b>T.C. AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARARI</b>	Doküman No	KYS-FRM-102	
		İlk Yayın Tarihi	30.04.2018	
		Revizyon Tarihi	30.04.2018	
		Revizyon No	00	
		Sayfa No	7/2	

Tarih	Toplantı Sayısı	Karar No	Saat	Özü
10.06.2022	24		14.00	

**Karar No: 2022/24-02**

Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Başkanlığı'nın, 03.06.2022 tarih ve 720944 sayılı yazısına istinaden, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 192228404 numaralı öğrencisi **İhsan SUNGUR' un**, tez öneri formu ve tez konusu görüşüldü.

Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Başkanlığı'nın, 03.06.2022 tarih ve 720944 sayılı yazısına istinaden, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 192228404 numaralı öğrencisi **İhsan SUNGUR' un**, tez danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KILIÇ' ın önerisi, Anabilim Dalı Başkanının uygun görüşü ile "**Covid19 Sürecinde Çalışanların Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algularıyla Pozitif Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**" konulu tez önerisinin kabulünün uygun olduğuna ve öğrencinin tez önerisini Ulusal Tez Merkezi tez veri giriş bölümüne yüklemesine katılanların oy birliğiyle karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR  
10.06.2022

## Ek - 9. İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi



T.C.  
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu



Sayı :  
E-34183927-000-00000732  
641  
Konu : Başvurunuz Hk.

Sayın: Selçuk KILIÇ

“Covid19 Sürecinde Çalışanların Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algılarıyla Pozitif Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı 2022/04-49 protokol numaralı başvuru 24.06.2022 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi’nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN  
Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul  
Başkanı

Ek: İnsan Araştırmaları Etik Kurul Kararı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 8087b364-6832-430b-b0a5-db447d6a39c6 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: 8087B364-6832-430B-B0A5-DB447D6A39C6 Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/aksaray-universitesi-etkys>  
Adres: tarih Bölümü  
Telefon No: 2882194 Faks No: 2882125  
e-Posta: [naygun@aksaray.edu.tr](mailto:naygun@aksaray.edu.tr) İnternet Adresi:  
<https://www.aksaray.edu.tr/>  
KEP Adresi:

Ayrıntılı bilgi için: Necmettin AYGÜN  
Profesör  
Telefon No: 2882194



**Ek-10. Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu**

<b>Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu</b>		
<b>Öğrencinin Adı Soyadı: İhsan SUNGUR</b>		<b>EVET</b>
<b>Kapak</b>		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	X
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	X
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	X
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	X
<b>İçindekiler</b>		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	X
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	X
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	X
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	X
<b>Giriş</b>		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	X
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	X
<b>Özet/Abstract</b>		
11	Kılavuza uygun mu?	X
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	X
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	X
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	X
<b>Kaynakça</b>		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	X
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış	X
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	X
<b>Atıf Yöntemi</b> <b>APA 6</b> <input type="checkbox"/> <b>CMS</b> <input type="checkbox"/>		
<b>Genel Değerlendirme</b>		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	X
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	X
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde	X
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun	X
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	X
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	X
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	X
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	X

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası