



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ
SİSTEMLERİ İLE İŞ BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ:
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR**

Enise GÜNDOĞDU

DOKTORA TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL / 2024



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ
SİSTEMLERİ İLE İŞ BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ:
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR**

DANIŞMAN : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
JÜRİ : Doç. Dr. A. Melih EYİTMİŞ
JÜRİ : Doç. Dr. A. Selim EREN
JÜRİ : Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
JÜRİ : Doç. Dr. Cem AYDEN

Enise GÜNDOĞDU

DOKTORA TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL – 2024

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ İLE İŞ
BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ: HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Enise GÜNDOĞDU

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Yıl :2024, Sayfa: XII + 149

Jüri : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Başkan)
: Doç. Dr. A. Melih EYİTMİŞ (Üye)
: Doç. Dr. A. Selim EREN (Üye)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Üye)
: Doç. Dr. Cem AYDEN (Üye)

İşletmelerin günümüzde rekabet üstünlüğü sağlaması ve bu üstünlüğü koruyabilmesi için yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile çalışanlarının iş bağlılıklarını artırması büyük önem taşımaktadır. İnsan sermayesi bir örgütün veya bir toplumun en değerli varlıklarından biri olarak kabul edilir. İnsan sermayesi rekabet üstünlüğü sağlama, verimlilik ve etkinlik artışı, yenilikçilik, yaratıcılık, çalışanların birbiriyle uyumu, örgütün esnekliği ve örgüt kültürünün ve değerlerinin taşınması gibi birçok noktada fayda sağlamaktadır. Örgütsel düzeyde başarı ve sürdürülebilir bir büyüme için temel bir faktör olan insan sermayesinin sürekli geliştirilmesi, uzun vadede rekabet avantajı sağlamak için kritik öneme sahiptir.

Bu tezde yapılan çalışma hizmet sektörlerinde yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirleme ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı olarak rolünü ortaya çıkarma amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda 387 adet örneklemden veri toplanarak hipotezlerimiz test edilmeye çalışılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde güvenilirlik analizi, frekans

analizi, tanımlayıcı analizler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi, SPSS Process Macro Programı ile aracı (Model 4) ve düzenleyici (Model 1) etki analizleri yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme arasında; psikolojik güçlendirmeye iş bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri boyutlarından seçici yerleştirme ve açık görev tanımları boyutlarının iş bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; psikolojik güçlendirme alt boyutlarından olan anlamlılık ve etki boyutunun iş bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) iş bağlılığı üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığıyla anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak bu ilişkinin düzenleyici bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışma, YPİS'nin, çalışanların becerilerini, bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırma amacıyla tasarlandığında, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme ile olan ilişkisi sayesinde çalışanların daha memnun, motive olmuş ve örgüte daha bağlı bireyler haline gelmesine katkı sağlayacağını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Performanslı İş Sistemleri, İşe Bağlılık, Psikolojik Güçlendirme, İnsan kaynakları, Hizmet Sektörü.

**DEPARTMENT OF BUSINESS
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

PhD THESIS

**THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN
HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND WORK
ENGAGEMENT: A RESEARCH IN THE SERVICE
SECTOR**

Enise GÜNDOĞDU

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Year : 2024 , Pages: XII +149

Jury : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Chairperson)
: Assoc. Prof. Dr. A. Melih EYİTMİŞ (Member)
: Assoc. Prof. Dr. A. Selim EREN (Member)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Member)
: Assoc. Prof. Dr. Cem AYDEN (Member)

In today's business environment, it is of great importance for companies to enhance their employees' work engagement through the applications of high performance work systems (HPWS) in order to achieve and maintain competitive advantage. Human capital is considered one of the most valuable assets of an organization or a society. Human capital provides benefits in many areas such as providing competitive advantage, increasing productivity and efficiency, innovation, creativity, harmony between employees, flexibility of the organization and transferring the organizational culture and values.

This thesis aims to determine the relationship between high performance work systems (HPWS) and work engagement in the service sectors, as well as to reveal the mediating role of psychological empowerment in this relationship. In this context, data were collected from a sample of 387 participants to test our hypotheses. In the evaluation of the survey results, reliability analysis, frequency analysis, descriptive

analysis, factor analysis, correlation and regression analysis, mediator (Model 4) and moderator (Model 1) effect analyses were conducted with SPSS Process Macro Program.

As a result of the research, it was found that there are positive and significant relationships between high-performance work systems (HPWS) and work engagement and psychological empowerment, as well as between psychological empowerment and work engagement. It was observed that the dimensions of selective placement and clear job descriptions, which are sub-dimensions of HPWS, have a positive and significant effect on work engagement. Additionally, the dimensions of meaning and impact, which are sub-dimensions of psychological empowerment, also have a positive and significant effect on work engagement. Furthermore, it was found that psychological empowerment plays a significant mediating role in the effect of HPWS on work engagement but does not have a moderating role. According to the results of the study, the relationship between high-performance work systems (HPWS), designed to enhance employees' skills, commitment, and productivity, and job commitment and psychological empowerment can be said to contribute to employees becoming more satisfied, motivated, and committed individuals within the organization.

Keywords: High Performance Work systems, Work Engagement, Psychological Empowerment, Human Resources, Servis Sector

ÖNSÖZ

Öncelikle, akademik donanımımı kuvvetlendirebilmem için her zaman yol gösteren ve örnek olan, motivasyonumu yükseltmemde her türlü desteği sağlayan ve çözüm geliştirmekte her zaman yakınımda olan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitimim boyunca ve bu çalışmamda fikirleri ve destekleri ile benden desteğini esirgemeyen Doç. Dr. A.Melih EYİTMİŞ ve Doç.Dr. A.Selim EREN hocama sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim sürecimde kısa süreli de olsa ilk danışmanım olan ve yalnızca akademik alanda değil, ailemin de her zaman yanında olarak bize verdiği destekle hayatımıza değer katan Doç. Dr. Cem AYDEN hocama en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun sürecin tamamında, her ihtiyacım olduğunda çözüm ortağım olan, sahip olduğu bilgi ve tecrübesi ile bana destek olan Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN hocama, tez sürecimde özellikle verilerin toplanmasında yardımlarını ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli dostum Öğr. Gör. Sema Toker'e çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca aldığım her kararda arkamda duran, bilgi ve hayat tecrübesiyle beni her zaman destekleyen, eğitim hayatımın her aşamasında bedenî, zihnî ve dualarıyla yanımda olan, umutsuzluğa düştüğüm her an aklıma gelip beni ayağa kaldıran canım annem Hüsniye GÜNDOĞDU'ya minnetle. Bu çalışmayı ona ithaf ediyorum. Onun sevgi dolu rehberliği ve sonsuz emeği en büyük ilham kaynağımdır. Ruhü şad olsun.

Eğitim hayatımda manevi ve maddi desteğini esirgemeyen, hayatımın her aşamasında heyecanıma ve stresime ortak olan kıymetli babam Veli GÜNDOĞDU'ya, her zaman olduğu gibi doktora sürecinde de desteğiyle beni yalnız bırakmayan ve varlığı ile bana her zaman güç veren motivasyon kaynaklarım değerli abim Dr. Öğr. Üyesi Ramazan GÜNDOĞDU'ya ve değerli kız kardeşim Dr. Öğr. Gör. Gülşen GÜNDOĞDU'ya teşekkür ederim. Ve varlığıyla beni mutlu eden en kıymetlim, kardeşim Enes GÜNDOĞDU'ya teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimimde olduğu kadar hayatın her alanında bana destek olan ve varlığı ile bana şanslı olduğumu hissettiren canım arkadaşlarım Öğr. Gör. Benan DİNÇ GİRGİN, Dr. Buket SEZER, Dr. Özlem TEKİN ve Gülnur UÇAR'a sonsuz teşekkür ederim. Son olarak varlıkları ile moral olan biriciklerim Defne GİRGİN ve Tunay TOKER'e teşekkürlerimi sunarım.

Enise GÜNDOĞDU
EYLÜL-2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	4
3. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ	21
3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemi Kavramı	21
3.1.1. Yüksek Performans Kültürü	26
3.1.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Nasıl Çalışır?	28
3.1.3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Benimsenmesinde Etkili olan Faktörler.....	30
3.2. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Önemi.....	31
3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS)	34
3.3.1. Seçici İşe Alma.....	34
3.3.2. Kapsamlı Eğitim	34
3.3.3. Çalışanların Kararlara Katılımı	35
3.3.4. Açık Görev Tanımları.....	35
3.3.5. Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme	36
3.3.6. İş Güvencesi	37
3.3.7. Ücretlendirme ve Ödüllendirme	38
3.3.8. Şirket İçi Hareketlilik	38
3.4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile İlgili Yaklaşımlar	39
3.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	39
3.4.2. Sosyal Değişim Yaklaşımı	41
3.4.3. İnsan Sermayesi Yaklaşımı	42
3.4.4. Durumsal Yaklaşım	43
3.4.5. Evrensel Yaklaşım.....	45
3.4.6. Yetenek – Motivasyon – Fırsat Yaklaşımı	46
3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri	50
4. İŞ BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	52

4.1. İş Bağlılığı Tanımı ve Kapsamı	52
4.2. İş Bağlılığının Boyutları.....	55
4.2.1. Dinçlik Boyutu	55
4.2.2. Adanmışlık Boyutu.....	56
4.2.3. Özümseme Boyutu	56
4.3. İş Bağlılığın Önemi	57
4.4. İş Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	58
4.5. İş Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	60
4.6. İş Bağlılığı ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri İlişkisi	61
5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	64
5.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı.....	64
5.1.1 Anlam Boyutu	65
5.1.2. Yeterlik Boyutu	66
5.1.3. Etki Boyutu.....	66
5.1.4. Özerklik Boyutu	67
5.2. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi.....	68
5.3. Psikolojik Güçlendirme Koşulları.....	69
5.4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri, İş Bağlılığı ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki	70
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR.....	73
6.1. Araştırmanın Yöntemi.....	73
6.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	73
6.1.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem).....	75
6.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	76
6.1.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntem	77
6.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	79
6.2. Araştırma Bulguları.....	82
6.2.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Normallik Analizleri.....	82
6.2.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri	83
6.2.2.1. İş Bağlılığı Ölçeğinin Faktör Analizi.....	83
6.2.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi	84
6.2.2.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	85
6.2.3. Araştırmanın Güvenirliği.....	86
6.2.4. Sosyo- Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	88

6.2.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	91
6.2.5.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Değişkeniyle İlgili Bulgular	91
6.2.5.2. Psikolojik Güçlendirmeyle İlgili Bulgular	94
6.2.5.3. İş Bağlılık ile İlgili Bulgular	96
6.2.6. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular	97
6.2.6.1. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri	97
6.2.6.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizleri	99
6.2.7. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Aracılık Modeli ve Analizi	102
6.2.8. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Düzenleyici İlişki	110
7. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	115
7.1. Öneriler	124
KAYNAKÇA	128
ÖZ GEÇMİŞ	

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
YPİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri
İB	: İş Bağlılığı
PG	: Psikolojik Güçlendirme
UWES	: Utrecht İş Bağlılığı Ölçeği
ÇT	: Çalışmaya Tutkunluk
YFM	: Yetenek-Fırsat-Motivasyon
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
A.O	: Aritmetik Ortalama
s.s	: Standart Sapma
r	: Korelasyon Katsayısı
R²	: Belirlilik (determinasyon) katsayısı
B	: Regresyon katsayısı
p	: Anlamlılık Değeri
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablolar

Sayfa

Tablo 3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri	25
Tablo 3.2. Çeşitli Organizasyonlarda Yüksek Performanslı Çalışma Unsurları	30
Tablo 3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerindeki İK Uygulamalarının Listesi	51
Tablo 4.1. İşe Bağlılığını Örgütsel Düzeyde Sağlama Stratejileri.....	55
Tablo 4.2. İş Bağlılığını Bireysel Düzeyde Sağlama Stratejileri	55
Tablo 6.1. Farklı evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri.....	76
Tablo 6.2. Ankette Yer Alan Değişkenlerin Boyutları ve Önerme Sayıları	78
Tablo 6.3. İş bağlılığı Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları	84
Tablo 6.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları	85
Tablo 6.5. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 6.6. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları	87
Tablo 6.7. Otel Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	89
Tablo 6.8. Yüksek Performanslı İş Sistemlerine İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	93
Tablo 6.9. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	95
Tablo 6.10. İş Bağlılığına İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	96
Tablo 6.11. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	97
Tablo 6.12 Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	97
Tablo 6.13. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	98
Tablo 6.13. Devamı	98
Tablo 6.14. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İşe Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	100
Tablo 6.15. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Boyutlarının İşe Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	100
Tablo 6.16. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutlarının İşe Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	101
Tablo 6.17. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387).....	103
Tablo 6.18. Psikolojik Güçlendirme Aracı Etki Analiz Sonuçları	104
Tablo 6.19. Anlamlılık Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)	105
Tablo 6.20. Anlamlılık Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları	106

Tablo 6.21. Yeterlilik Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)	106
Tablo 6.22. Yeterlilik Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları	107
Tablo 6.23. Özerklik Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)	108
Tablo 6.24. Özerklik Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları	108
Tablo 6.25. Etki Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)	109
Tablo 6.26. Etki Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları	110
Tablo 6.27. Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 6.28. Anlamlılık Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 6.29. Yeterlilik Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 6.30. Özerklik Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 6.31. Etki Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 6.32. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	117
Tablo 6.32. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret durumları	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Durumsal Yaklaşım	44
Şekil 3.2. Evrensellik Yaklaşımı.....	45
Şekil 3.3. Guest'in YPİS Modeli	48
Şekil 3.4. Etki Zinciri Modeli	49
Şekil 3.5. 4A Modeli.....	49
Şekil 6.1. Araştırma Modeli 1	79
Şekil 6.2. Araştırma Modeli 2.....	80
Şekil 6.3. Araştırma Modeli 3.....	80
Şekil 6.4. Kavramsal yapı-faktör ilişkisi	87
Şekil 6.5. Temel Aracılık Modeli	102
Şekil 6.6. Process Modülü ile Bootsrap Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.....	103
Şekil 6.7. X, Y ve W Temel Düzenleyici Etki Modelinin Gösterimi	110
Şekil 6.8. X, Y ve W Temel Düzenleyici Etki Modelinin Gösterimi	111

1. GİRİŞ

Yüksek performanslı çalışma, organizasyonlarda verimlilik kazanımları çağrısını karşılayan ve potansiyel olarak paydaş hesap verebilirliği arayışlarında misyon, vizyon ve değerlerinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıklarını belirleyen bir araç olarak kullandıkları farklı “uygulama demetlerinin” seçiminde ve uygulamasında uyarlanabilir bir stratejiyi benimseyen bir yaklaşımdır (Armitage ve Allen, 2007, 1).

İnsan kaynakları uygulamalarını rekabet avantajının bir kaynağı olarak ele alan stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü incelendiğinde, bütünsel bir bakış açısıyla bakıldığında, en iyi insan kaynakları uygulamalarının her birinin değer yaratma açısından yüksek bir potansiyele sahip olmasına rağmen, kolayca tekrarlanabilir olmaları nedeniyle sürdürülebilir bir avantaj sağlamayacağı açıktır. Bu nedenle insan kaynakları için birincil zorluk, sinerjik bir etki yaratan uygulamalar paketinin geliştirilmesidir (Wright ve Snell, 1998; Lado ve Wilson, 1994; Barney ve Wright, 1998b; akt. Gemici, 2019, 157). Bu nedenle yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) belirli bireysel uygulamalardan ziyade bütünsel bir çalışan modeli yaklaşımıdır (MacDuffie, 1995, 197; Messersmith ve Guthrie, 2010, 242).

Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların yetenek ve becerilerine yatırım yapılan, çalışanların sorun çözmede iş birliğine olanak tanıyan ve çalışanları kendi takdir yetkilerini kullanmaya motive eden teşvikler sağlayan bir tasarıma dayalı uygulamaları içerir (Thompson ve Heron, 2005; Batt, 2002, 587). Yüksek performanslı iş sistemleri (aynı zamanda yüksek performanslı çalışma uygulamaları, yüksek performanslı işyerleri, yüksek katılımlı çalışma sistemleri ve yüksek performans uygulamaları olarak da adlandırılır), çalışan bağlılığını, iş tatminini ve becerilerini artırmak için tasarlanmıştır (Zacharatos vd., 2007, 235) ve nihayetinde örgütsel performansı yüksektmeyi hedefler. Ancak YPİS hem yüksek bağlılık hem de yüksek katılım unsurlarını kapsar ve bu nedenle de kapsam olarak daha geniştir (Zacharatos vd., 2005, 77). Bu nedenle bir örgütün yüksek performanslı iş sistemleri, diğer organizasyonlara kolayca aktarılamayan veya taklit edilemeyen, benzersiz, değerli ve sosyal açıdan karmaşık bir kaynak olarak kabul edilir (Tregaskis vd., 2013, 226).

Literatüre bakıldığında yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans sonuçlarının üzerindeki olumlu etkilerini açıklamaktadır. Her ne kadar “mükemmel sistem” olarak hangi uygulama kombinasyonlarının bir araya getirileceği konusunda farklı farklı görüşler olsa da yapılan çalışmalar sonucu elde edilen veriler genellikle örgütsel performansta olumlu iyileştirmeler olduğunu göstermektedir. Bu sistemler örgütlerin insan kaynakları uygulamalarını bütünsel bir bakış açısıyla ele alarak çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve katılımlarını artırmayı hedeflemektedir. Bir işletmede yüksek performanslı iş sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda yüksek

performanslı, verimliliği yüksek bir iş yerinin ortaya çıkma olasılığını artıracaktır. Bir organizasyondaki çalışanların kendilerini yeniden keşfetmelerine ve günümüzün değişen dünyasında etkili bir şekilde rekabet edebilmek için meslektaşlarıyla çalışmaya daha uyumlu hale gelmelerine yardımcı olan yüksek performanslı iş sistemlerine sahip kuruluşlar, gelişmeye, büyümeye ve gelecek nesiller için sürdürülebilir olmaya devam edecek kuruluşlar olacaktır.

İş becerikliliği kavramında olduğu gibi, "work engagement" kavramı da Türkçeye farklı şekillerde uyarlanmıştır. İşe angaje olma, cezp olma, işe tutkunluk, işle bütünleşme, gönülden adanma, işe adanmışlık ve işe bağlılık gibi ifadeler kullanılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, 36). Bu çalışmada "işe bağlılık" terimi tercih edilmiştir.

İş bağlılığı üzerine yapılan çalışmalar, iş-aile çatışması, tükenmişlik, aşırı iş yükü, sosyal destek, özerklik, özyeterlilik, geri bildirim, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, performans, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, liderlik ve kişilik gibi değişkenlerin bu kavramla ilişkili olduğunu göstermektedir (Halbesleben, 2010, 111; Christian, 2011, 96).

İşe bağlılığın, İKY uygulamaları ile olumlu iş tutumları arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Karatepe, 2011; Saks, 2006; akt. Aboramadan, 2020, 155).

Birçok kuruluş, bağlılık ve iş bağlılığı gibi olumlu iş tutumlarının rekabet avantajı açısından önemli stratejik temeller olduğunu fark etmektedir (Chew, 2004; Walker, 2001). Rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin, işyerlerinde enerji, üretkenlik ve bağlılık düzeyi yüksek insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır (Bakker ve Schaufeli, 2008; Chen, 2018), çünkü işyerlerinde olumlu tutumlara sahip personel, örgütsel başarıyı getirebilir (Al Mehrzi ve Singh, 2016; Gruman ve Saks, 2011). Bu bağlamda, insan kaynaklarının becerileri, nitelikleri ve yeterlilikleri, çalışanların işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlarını belirlemek açısından büyük önem taşımaktadır (akt. Aboramadan vd., 2020, 155).

Açıkça görülmektedir ki örgütlerin başarısının temelinde insan kaynağının kalitesi ve personelin etkin ve verimli yönetilmesi önem arz etmektedir.

21. yüzyılın bilgi/hizmet ekonomisinde çalışanların işleriyle olan psikolojik bağı kritik bir önem kazanmıştır. Çağdaş iş dünyası yaratıcılıkla gelişir. Mevcut ekonomide, kalite veya verimlilikteki ilerlemeler yeni fikirlerle gerçekleşir. Etkili bir şekilde rekabet edebilmek için şirketler yalnızca en iyi yetenekleri işe almakla kalmamalı, aynı zamanda çalışanlarına tüm yeteneklerini işlerine uygulama konusunda ilham vermelidir. Aksi takdirde, bu nadir ve pahalı kaynağın bir kısmı kullanılamaz hale gelir. Bu nedenle modern organizasyonlar, çalışanlarının proaktif olmalarını ve inisiyatif almalarını, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu almalarını ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı olmalarını beklemektedir. Kendini enerjik ve kendini işine adanmış,

yani işine bağlı çalışanlara ihtiyaçları var. Bu sebeple işe bağlılık çalışanlar için gerçek bir fark yaratabilir ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlayabilir (Demerouti ve Cropanzano, 2010).

Bu bağlamda çalışmanın ana amacı, hizmet sektörlerinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Araştırma modelinin benzersiz yönü yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığına ne gibi etkisi olacağını ortaya çıkararak hem birey hem de işletmeler açısından daha verimli çalışanlar ve performansı yüksek organizasyonlar için bir kapsamlı bir çalışma olmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuya giriş yapılmıştır. İkinci bölümde konu ile ilgili önceki yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde konunun tam olarak anlaşılması açısından yüksek performanslı iş sistemleri kavramı ve yüksek performanslı iş sistemlerinin önemi ve yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, iş bağlılığı kavramı, önemi ve iş bağlılığı ile yüksek performanslı iş sistemleri arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, araştırmanın amacı yöntemi, araştırma evreni ve örneklemini ortaya çıkarılmış ve elde edilen verilerin gerekli analizleri yapılarak elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme kavramları gerek yabancı literatürde gerekse yerli literatürde iyi bilinen kavramlardır. Bu bağlamda literatürden birkaç çalışmayı aşağıdaki gibi listelemek mümkündür.

Snell ve Dean (1992) yaptıkları çalışmada entegre üretim teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çeşitli metal işleme endüstrilerinden seçilmiş 512 üretim firmasından elde edilmiş verilerin analiz sonuçlarına göre entegre üretim teknoloji kullanımı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile pozitif ilişkilidir. Özellikle ileri üretim teknolojisi ve toplam kalite yönetimi, seçici personel alımı, kapsamlı eğitim, gelişimsel performans değerlendirme ve dışsal adil ödüllendirme ile güçlü pozitif etkiler ortaya çıkmıştır.

Spreitzer (1995) çalışmasında iş yerinde psikolojik güçlendirme kavramını çok boyutlu olarak geliştirmeyi ve geçerliliğini test etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın ilk örneklem grubu The Fortune 50 sanayi kuruluşunun çeşitli iş birimlerinden rastgele seçilmiş 393 orta düzey yöneticiden, ikinci grubu ise bir sigorta şirketinin daha alt düzey çalışanlarından oluşan 128 çalışandan oluşmuştur. Araştırma sonuçları iş yerinde psikolojik güçlendirme kavramının dört boyutunun (anlam, yeterlik, özerklik ve etki) geçerli ve güvenilir olduğunu; bu boyutların her birinin, genel psikolojik güçlendirme yapısına katkı sağladığını ve birlikte ele alındığında, çalışanların iş rollerine aktif bir şekilde katılımını yansıtan bir motivasyonel yapı oluşturduğunu göstermiştir.

Appelbaum vd. (2000) çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin imalat sektöründeki firmaların verimliliğini nasıl etkilediğini ve bu sistemlerin çalışanların iş tatminini, güven, bağlılık gibi sonuçlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma bulguları, YPİS'nin çalışanların işe olan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak daha yüksek üretkenlik ve kaliteye katkıda bulunduğunu; bu sistemlerin çalışanların güven ve içsel ödül hislerini artırdığını; YPİS uygulayan işletmelerde takım içinde çalışan işçilerin, takım dışında çalışan işçilere göre yaklaşık %3.5 daha fazla kazanç sağladıklarını göstermiştir.

Batt (2002) yüksek performanslı çalışma uygulamalarının çalışan çıkış oranları ve satış büyümesi arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışma sonuçları yüksek performanslı çalışma uygulamalarının özellikle çağrı merkezlerinde çalışan çıkış oranlarını azalttığı ve satış büyümesini artırdığını göstermiştir. Çalışan çıkış oranları düşük olan firmalar, yeni çalışanların eğitim sürecinden kaynaklanan maliyetleri düşürerek ve müşteri ilişkilerini güçlendirerek daha yüksek satış büyümesi göstermiştir. Özellikle düşük katma değerli müşteri segmentlerinde yüksek performanslı çalışma uygulamalarının satış büyümesine daha fazla katkıda bulunduğu görülmüştür.

Wright vd. (2002) çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının iş birimi operasyonel performansı ve karlılığı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Büyük bir

gıda şirketinin 50 iş biriminden oluşan bir örneklem üzerinde yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel bağlılığın iş birimlerinin Operasyonel performansını ve karlılığını iyileştirme potansiyeline sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Lepak ve Snell (2002) yapmış oldukları çalışmada işletmelerde farklı istihdam metotları (bilgi tabanlı istihdam, iş tabanlı istihdam, sözleşmeli çalışma ve işbirliği/ortaklık) için kullanılan insan kaynakları uygulamalarını ve insan sermayesi özelliklerini incelemişlerdir. 148 firmada yapmış oldukları çalışma sonuçları insan kaynakları yönetiminin farklı istihdam metotları için farklılaştırılmış yaklaşımlar gerektirdiğini ve yüksek performanslı iş sistemlerinin işletmelerin rekabet gücünü etkilediğini göstermiştir.

Thompson ve Heron (2005) yüksek performanslı iş sistemleri ile yönetim yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre özellikle genel yönetim yeteneği ve insan kaynaklarına özgü yönetim yeteneği, YPİS uygulamalarının kullanımıyla güçlü bir ilişki göstermiştir. Ancak yönetim yeteneğinin YPİS uygulamaları üzerindeki etkisi zamanla değişiklik göstermektedir. 1999 yılında yönetim yeteneği ile YPİS arasında güçlü bir ilişki bulunmuşken bu ilişki 2002 yılında anlamlı çıkmamıştır.

Datta vd. (2005) yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) endüstri özelliklerine bağlı olarak iş gücü verimliliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Endüstrinin sermaye yoğunluğu, büyüme ve farklılaşma gibi özelliklerinin YPİS'nin etkinliği üzerinde nasıl bir modere edici rol oynadığı analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre endüstrinin sermaye yoğunluğunun, pazar büyüme hızının ve endüstri farklılaşmasının YPİS'nin iş gücü verimliliği üzerindeki etkisini modere ettiği görülmüştür, sermaye yoğunluğu düşük olan endüstrilerde YPİS'nin iş gücü verimliliği üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Yüksek büyüme oranına sahip endüstrilerde YPİS kullanımının iş gücü verimliliği üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Farklılaşmanın düşük olduğu endüstrilerde ise bu sistemlerin etkisi daha azdır.

Combs vd. (2006), yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu amaçla yapılan 92 çalışmayı kapsayan meta-analiz sonucunda bu etki büyüklüğünü .28 olarak gerçekleştirmiştir. Bu durum, YPİS'nin bireysel uygulamalar yerine koordineli sistemler olarak uygulandığında kurumsal performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu durum YPİS'lerinin birbirlerini güçlendirici şekilde tasarlanıp uygulanması gerektiğini göstermektedir. Araştırmada YPİS'nin operasyonel performans ölçütleri ile finansal performans ölçütleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Bu iki ölçüt grubu için de etkiler benzer bulunmuş, bu durumda YPİS'nin genel örgütsel performans üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada

YPİS'nin imalat sektöründe hizmet sektörüne göre daha güçlü etkiler yarattığı görülmüştür.

Schaufeli vd. (2006) çalışmaları, iş bağlılığının uluslararası geçerliliğini araştırmakta ve Utrecht İş Bağlılığı Ölçeği'nin (UWES) 9 maddelik kısa versiyonunun geliştirilmesini ve test edilmesini içermektedir. Araştırma 10 farklı ülkede gerçekleştirilen 27 çalışmadan elde edilen verilerle değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları UWES-9'un iç tutarlılığının yüksek olduğunu ($\alpha = .85-.92$); test-tekrar test güvenilirliğinin de yüksek olduğu (Avustralya'da .64, Norveç'te .73); iş bağlılığı ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olduğunu; profesyonel yeterlik, iş bağlılığı ile anlamlı ve güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Armitage ve Allen (2007) çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) teorik ve metodolojik gelişimini ve uygulamalarını incelemektedir. Özellikle YPİS'nin farklı organizasyonlarda nasıl uygulanabileceğini ve bu uygulamaların organizasyonel performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yüksek performanslı iş envanterinin tasarımı ve gelişimi üzerinde çalışmışlardır. Çalışma sonuçları yüksek performanslı iş sistemlerinin hem kamu sektörü hem de özel sektördeki çeşitli organizasyon türlerine uygulanabileceğini göstermiştir. Yine çeşitli sektörlerden ve organizasyon büyüklüklerinden katılımcılarla yapılan testler, envanterin farklı organizasyonel bağlamlara uyarlanabileceğini göstermiştir. Özellikle çalışanların bağlılık, motivasyon ve katılım seviyelerinde artış gözlenmiştir. Ayrıca bu envanter organizasyonların mevcut performanslarını değerlendirmelerine ve potansiyel iyileştirme alanlarını belirlemelerine yardımcı olan stratejik bir yönetim aracı olarak işlev görmüştür.

Sun vd. (2007) yapmış oldukları çalışmada yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmak ve işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık ve bağlamsal değişkenlerin düzenleyici etkilerini araştırmışlardır. Bu bağlamda Çin'in doğu kıyılarında bulunan 12 şehirde yer alan 86 oteldeki üst düzey yöneticilere yapmış olduğu anket sonucu, yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü ve üretkenliklerini artırdığını ortaya çıkarmıştır. Yine örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği belirlenmiştir.

Takeuchi vd. (2007) yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) Japon kuruluşların performansı üzerindeki etkilerini ve bu etkilere aracılık eden mekanizmaları incelemişlerdir. Araştırma sonuçları YPİS'nin bir kuruluşun kolektif insan sermayesini ve sosyal değişim düzeyini artırdığını; YPİS kullanımının kolektif insan sermayesi ve kuruluş içi sosyal değişim üzerinden kuruluşun performansını pozitif yönde etkilediğini; kolektif insan ve sosyal değişimin, YPİS ve organizasyonel performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını göstermiştir.

Beltrán-Martín vd. (2008) yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) örgütsel performans üzerindeki etkisini ve bu etkide insan kaynakları esnekliğinin aracı bir değişken olup olmadığını araştırmışlardır. İspanya'daki 226 firma üzerinde yapılan araştırma sonuçları, yüksek performanslı iş sistemlerinin İspanyol firmalarının performansı üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir. İnsan kaynakları esnekliği bu etkileşimde medyatör bir rol oynamakta, YPİS ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirtilmiştir.

Takeuchi vd. (2009) 76 Japon kuruluşunda 324 yönetici ve 522 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada, kurum düzeyinde YPİS ile çalışan iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yapmış oldukları analiz sonucunda kurum düzeyinde YPİS ile çalışan iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere çalışan iklimine yönelik algının aracılık ettiğini dolayısıyla YPİS'nin çalışan sonuçlarını etkilediğini ve insan kaynakları yönetiminin makro ve mikro perspektifleri arasında köprü kurmaya hizmet ettiği mekanizmalara yeni bir ışık tuttuğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bonias vd. (2010) yüksek performanslı iş sistemlerinin hasta bakım kalitesi algıları üzerindeki etkisini psikolojik güçlendirme bileşenleri (özerklik, yeterlilik, anlam ve etki) aracılığı ile incelemişlerdir. Avustralya'daki büyük bir bölgesel sağlık hizmetinde çalışan 541 hastane çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirmenin YPİS ile hasta bakım kalitesi algısı arasındaki ilişkiyi tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Özellikle özerklik, yeterlilik ve anlam bileşenleri YPİS ile bakım kalitesi algısı arasındaki ilişkiyi tamamen aracılık ederken, etki bileşeni anlamlı bulunmamıştır.

Chuang ve Liao (2010) yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) hizmet sektöründeki firmaların örgütsel iklimini ve çalışan performansını nasıl artırabileceğini incelemişlerdir. 133 perakende mağazasında yapılan çalışma sonucunda YPİS'nin örgütsel iklimi olumlu yönde etkilediğini bu durumda çalışanların hizmet performansını ve yardımlaşma çalışmalarını artırarak iş biriminin pazar performansını iyileştirdiği belirlenmiştir.

Messersmith vd. (2011) YPİS'nin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme gibi bireysel tutumları üzerinde nasıl bir etki yarattığını ve bu tutumların örgütsel performans üzerinde nasıl bir rol oynadığını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, YPİS'nin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkileri bulunmuştur. Bu sistemlerin kullanımı, çalışanların işlerine olan memnuniyetlerini ve örgüte olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda da işlerinde daha yetkin ve etkili hissetmelerini sağlamıştır. Ayrıca çalışanların bu bireysel tutumlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları da örgütsel performansa doğrudan olumlu etkilerde

bulunmuştur. Çalışanların özverili davranışları, genel iş verimliliğini ve etkinliğini artırmıştır.

Villiers ve Stander (2011) lider-üye değişimi, rol netliği, psikolojik güçlendirme, iş bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi Güney Afrika'daki bir finansal kurumda araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin çalışanların rol netliği ve psikolojik güçlendirme düzeylerini artırdığını; rol netliğinin psikolojik güçlendirme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu yani rol netliğinin çalışanların işlerini daha anlamlı ve kontrollü hissetmelerini sağladığını; psikolojik güçlendirmenin ile iş bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu yani yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme çalışanların işlerine daha fazla bağlı olmalarını sağladığını; yine psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğunu yani psikolojik olarak güçlenmiş çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu göstermiştir.

Yang (2012) çalışmasında yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamaları, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu amaçla Tayvan'daki restoranlarda ön saflarda görev yapan 172 çalışanla yürütmüş olduğu çalışma sonucunda yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının (tanıma, yetkilendirme, adil ödüllendirme, bilgi paylaşımı vb.) çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığını ayrıca çalışanların duygusal bağlılığının, yüksek katılımlı İK uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmiştir. Çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanan rol dışı pozitif davranışları sergileme olasılıkları da artmaktadır.

Posthuma vd. (2013) örgütsel performansı artırmak için çalışan yeteneklerini, taahhütlerini ve üretkenliklerini geliştirerek yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) oluşturmak üzerine odaklanmışlardır. Bu sistemlerin yapısını ve içerdiği uygulamaları netleştirmek için kapsamlı bir YPİS taksonomisi gerçekleştirmişlerdir. Posthuma vd., çalışmalarında son 20 yıl içinde yayımlanmış olan 193 hakemli makaleyi incelemiş ve 61 özel uygulamayı 9 kategori altında sınıflandırmışlardır. YPİS'nin taksonomisini önermiş ayrıca gruplar veya uygulama paketleri için kategoriler oluşturarak sistemlerin içinde nasıl çalışabileceğini göstermiştir. Ayrıca farklı ülkelerdeki uygulamaların sıklığını karşılaştırarak, YPİS'lerin kültürlerarası geçerliliğini ve farklı coğrafyalardaki uygulama farklılıklarını ortaya koymuşlardır.

Tregaskis vd. (2013) YPİS'in uygulanması ve sonuçlarına yönelik uzun süreli verileri analiz ederek, bu uygulamaların işletme performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonuçları, YPİS'nin işletme üretkenliğini ve güvenlik performansını önemli ölçüde artırdığını göstermiştir. YPİS'lerin çalışan deneyimleri üzerinde karmaşık etkileri olduğunu; bazı çalışanlar için iş yoğunluğu artmış bu da işten ayrılma ve iş tatminin oranlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Güvenlik performansında

gözlenen iyileşmeler, YPİS'nin güvenli çalışma ortamı oluşturmadaki etkinliğini göstermektedir. Sonuç olarak çalışma YPİS'nin doğru uygulandığında işletme üretkenliği ve güvenlik performansını artırabileceğini, ancak çalışanların refahı üzerindeki olası olumsuz etkilerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Wang ve Chen (2013) çalışmalarında yüksek performanslı çalışma sistemlerinin (YPİS) kuruluşların artan ve köklü yenilik yeteneklerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çin'in sahil şehirlerinde yer alan 164 firma üzerinde yapmış oldukları çalışma sonuçları yüksek performanslı iş sistemlerinin hem artan hem de köklü yenilik yetenekleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Özellikle örgütsel ve sosyal sermaye, YPİS ve artan yenilik yetenekleri arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı özellikle sosyal sermayenin hem artan hem de köklü yenilikler için kritik bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır.

Karatepe (2013) yüksek performanslı çalışma uygulamalarının otel çalışanlarının iş performansı ve ekstra rol müşteri hizmetleri üzerindeki etkilerini ve bu etkilerde işe angajmanın aracı rolünü incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre yüksek performanslı çalışma uygulamalarının işe angajman üzerinde pozitif etkileri görülmüş ve bu uygulamaların çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve enerji harcamalarını sağladığı; işe angajman yüksek performanslı çalışma uygulamalarının iş performansı ve ekstra rol müşteri hizmetleri üzerindeki etkisinde tam bir aracı olarak işlev gördüğü ve bunları önemli ölçüde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durumda çalışanların işe angajman düzeyleri arttıkça, iş performansları ve müşterilere yönelik ekstra çaba gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenmiştir.

Yılmaz ve Karahan (2014) Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 10 tekstil işletmesinde faaliyet gösteren 200 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, yüksek performanslı iş sistemlerinin (kapsamlı eğitimlerin düzenlenmesi, duyarlı çalışanların işe alınması, katılıma ve iletişime yönlendirmelerin yapılması ve içsel kariyer imkanlarının sunulması) psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğini; psikolojik güçlendirmenin çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığını; YPİS'nin duygusal bağlılık üzerinde psikolojik güçlendirmeye kıyasla daha güçlü bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Bartram vd. (2014) yüksek performanslı iş sistemleri ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ve bu faktörlerin hasta bakım kalitesi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma YPİS'nin sosyal kimlik ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkilerini ve psikolojik güçlendirmenin klinisyenlerin hasta bakım kalitesi algıları üzerinde doğrudan etkisini araştırmaktadır. Avustralya'daki büyük bir bölgesel hastanede 254 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmanın bulgularına göre, YPİS

sosyal kimlik ve psikolojik güçlendirme üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve YPİS ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi aracılık etmektedir. Ek olarak, psikolojik güçlendirme, klinisyenlerin hasta bakım kalitesi algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Sosyal kimlik, YPİS ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi aracılık etmektedir.

Zhang vd. (2014, 423), çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ile kurumsal sosyal performans (KSP) arasındaki ilişkiyi incelemiş ayrıca bu ilişkide örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan sonuçları üzerindeki etkisini de incelemişlerdir. Çin'de 700 çalışan üzerinde yürütülen çalışmanın bulguları şu sonuçları ortaya koymuştur: YPİS memnuniyeti, YPİS ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye tam aracılık etmektedir. Yani YPİS ile çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olmamıştır, bu etki tamamen YPİS memnuniyeti üzerinden gerçekleşmiştir. YPİS ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında birden fazla aracı bulunmaktadır. Çalışanların algılanan kurumsal sosyal performansı, YPİS memnuniyete, duygusal bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa önemli bir etken oluşturmaktadır ve bu firmaların sosyal sorumluluk sahibi olarak algılanmasının çalışanlar üzerinde olumlu psikolojik etkiler yarattığını ve bu durumun çalışanların şirketle olan bağlılığını ve gönüllü davranışlarını artırdığını göstermektedir.

Wu vd. (2015) yaptıkları çalışmada yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri firma büyüklüğüne göre detaylı bir şekilde incelemektedir. İngiltere'de çalışan sayısına göre küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılan toplam 1564 özel sektör iş yerinde yürütmüş oldukları çalışma sonucunda; yüksek performanslı iş sistemlerinin büyük firmalarda işgücü verimliliği, finansal performans ve düşük işgücü devir hızı gibi çeşitli performans göstergeleri üzerinde pozitif etkiler gösterdiğini; küçük firmalarda genellikle işgücü yoğun olduğundan YPİS uygulamalarının işgücü verimliliğini artırabildiğini ancak finansal performans üzerinde belirgin bir etki oluşturmadığını bu sebeple YPİS yatırımlarının maliyetlerini karşılamada zorlanabileceklerini; orta büyüklükteki firmalarda ise işgücü verimliliği, finansal performans veya işgücü devir hızı gibi performans göstergeleri üzerinde herhangi bir pozitif etki göstermediğini belirtmişlerdir. Çalışma YPİS ve firma performansı arasındaki ilişkinin firma büyüklüğü arttıkça güçlendiğini, büyük firmaların daha karmaşık örgüt yapısı ve daha fazla kaynaklara sahip olması nedeniyle YPİS uygulamalarından daha fazla yararlanabileceğini göstermiştir.

Nel vd. (2015) yapıları çalışmayı, Güney Afrika'daki bir kimya şirketinde gerçekleştirmiş ve olumlu liderlik davranışlarını çalışanların psikolojik güçlendirme aracılığıyla yaşam memnuniyeti ve iş bağlılığı üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığını incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, olumlu liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu; olumlu liderlik davranışlarının psikolojik güçlendirme aracılığı ile iş

bağlılığını dolaylı olarak etkilediğini; yine olumlu liderlik davranışlarının psikolojik güçlendirme aracılığı ile yaşam memnuniyetini dolaylı ve dolaysız olarak etkilediğini; psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların iş bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ve çalışanların genel yaşam memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir.

Haffernan (2016) çalışmasında yüksek performanslı iş sistemleri modeliyle ilişkili insan kaynakları uygulamaların adaletine ilişkin çalışan algılarını incelemiştir. İrlanda'daki üç şirketten toplam 187 çalışandan veri toplanmış ve çapraz düzey analizler kullanılarak, çalışanın örgütsel adalet algılarının YPİS ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş baskısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Mihail ve Kloutsiniotis (2016) yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) uygulamalarının iş tutumları üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkilerin hasta bakım kalitesi ile nasıl ilişkilendiğini ortaya koymak için 297 sağlık profesyoneli üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçları, YPİS'nin sağlık çalışanlarının sosyal kimliklerini ve psikolojik güçlenmelerini önemli ölçüde artırdığını; psikolojik güçlendirmenin, çalışanların algıladıkları hasta bakım kalitesi üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu; sosyal kimlik, YPİS ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Heffernan ve Dundon (2016) yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş baskısı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Özellikle de örgütsel adalet algılarının bu ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığını incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, YPİS uygulamaları iş tatmini ile ilişkili bulunmuş ancak bu ilişkide, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algılarının kısmen aracılık yaptığını; YPİS'nin çalışanların duygusal bağlılıklarını artırma potansiyeli olduğu, ancak bu etkinin özellikle prosedürel ve etkileşim adalet algıları tarafından tamamen aracılık ettiğini; YPİS uygulamalarının iş baskısını artırdığını; çalışanların adalet algıları, YPİS'nin iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş baskısı üzerindeki etkilerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermiştir.

Stander ve Stander (2016) lider güçlendirme davranışının, psikolojik güçlendirmenin ve iş bağlılığının eğitimcilerin mesleği bırakma niyetlerini ne derece etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında; lider güçlendirme davranışı, psikolojik güçlendirme ve iş bağlılığı arasında anlamlı pozitif korelasyonlar olduğu; psikolojik güçlendirmenin lider güçlendirme davranışı ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilediği; yine iş bağlılığının lider güçlendirme davranışı ile eğitimcilerin mesleği bırakma niyetleri arasındaki ilişkide dolaylı olarak etkisi olduğu; sonuç olarak okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirdiğinde, öğretmenlerin işlerine bağlılıklarının arttığı ve meslekte kalma niyetlerinin yükseldiği görülmektedir.

Malik ve Garg (2017) Hintli bilişim firmalarında öğrenen organizasyonun işe bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için Hindistan merkezli 250 yönetici çalışan

üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucu öğrenen organizasyon boyutlarının işe bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Aybars ve Acar (2017) insan kaynakları uygulamaları ile çalışanın işe bağlılık ilişkisinde psikolojik sermayenin aracı ve moderatör rolünü araştırmışlardır. Türkiye’de farklı sektörlerden toplam 590 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları insan kaynakları uygulamalarının işe bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin kısmen aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Hamid (2017) ihracata yönelik küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) performansı üzerinde yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) etkisini ve insan sermayesi gelişiminin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını araştırdığı çalışmada bulgular YPİS’nin ihracata yönelik küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı üzerinde önemli ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca insan sermayesi gelişiminin YPİS ve işletme performansı arasındaki ilişkide medyatör bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, etkin insan kaynakları uygulamalarının ve stratejik insan sermayesi yatırımlarının, işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olmalarını sağlamak için temel olduğunu vurgulamaktadır.

Elmas Atay vd. (2017) yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeye çalıştıkları çalışmada 155 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ile çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir etki görülmüştür. Özellikle kapsamlı işe alım, eğitim / geliştirme ve performansa dayalı ücret gibi YPİS uygulamaları örgüte bağlılık noktasında olumlu etkileri tespit edilmiştir. Bulgular işletmelerde YPİS uygulamaları kullanıldıkça çalışanların örgüte bağlılıklarının da artacağını desteklemektedir.

Beltrán ve Martín vd. (2017) çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların proaktif davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkileşimi anlamak için aracı değişkenler olarak rol genişliği öz yeterliliği ve esnek rol yönelimi kavramlarını incelemek amacıyla İspanya’da 102 profesyonel hizmet firmalarından seçilmiş yönetici ve çalışanlar üzerinde çalışma yapmışlardır. Çalışmanın bulguları yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların proaktif davranışlarını teşvik etme sürecinde rol genişliği öz yeterliliğinin aracı bir rol oynadığını ancak esnek rol yöneliminin herhangi bir anlamlı aracı etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Çalışmada firmaların çalışanların proaktif davranışlarını teşvik etmede yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının bütününe yatırım yapmaları vurgulanmıştır.

Xiao vd. (2017) performans geri bildiriminin iş bağlılığı üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü araştırmışlardır. Shandong Eyaleti’ndeki 5 işletmeden toplam 155 çalışanla yapmış oldukları anket çalışması sonuçları, performans geri bildiriminin, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu; performans geri bildiriminin iş bağlılığı üzerindeki

etkisinde psikolojik güçlendirmenin boyutlarından olan anlamlılık ve özerklik tarafından aracılındığını dolayısıyla performans geri bildiriminin çalışanların iş anlamı duygusunu artırarak ve özerklik duygusunu güçlendirerek iş bağlılığını artırdığını göstermiştir.

Mahmood ve Sahar (2017) çalışmalarında psikolojik güçlendirme ve algılanan kariyer desteğinin çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma Pakistan'daki telekomünikasyon sektöründeki çalışanlardan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Veri analiz sonuçları, psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; algılanan kariyer desteğinin iş bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; duygusal bağlılık, psikolojik güçlendirme ve algılanan kariyer desteği ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermiştir.

Özutku (2018) yüksek performanslı çalışma uygulamaları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapmıştır. Banka çalışanlarının algılarına dayanarak yüksek performanslı çalışma uygulamalarının Türk bankacılık sektöründe geçerliliğini ve güvenirliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizleri, ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklemekte ve ölçeğin Türkçe versiyonunun bankacılık sektöründe uygun olduğunu göstermektedir. Özellikle çalışan ilişkileri, performans yönetimi ve değerlendirmesi, insan kaynaklarını bulma ve seçme gibi uygulamalar, yüksek performansla yakından ilişkilidir.

Örücü ve Hatipoğlu (2018) psikolojik güçlendirme (PG) alt boyutlarının çalışmaya tutkunluğun (ÇT) (iş bağlılığı) tüm alt boyutları (dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık) üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sağlık sektörü çalışanlarının güçlendirme algılarının, işlerine olan bağlılık ve motivasyon düzeylerine nasıl etki ettiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma bulguları; PG'nin anlamlılık alt boyutunun ÇT tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı; yeterlilik alt boyutunun ÇT'nin dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı; özerklik alt boyutunun ÇT'nin dinçlik ve adanmışlık alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı; etki alt boyutu ise ÇT'nin alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak bir etkide bulunmamıştır.

Mertel (2019) yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediği çalışmada elde edilen bulgular yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının birlikte uygulanması, bilgi paylaşımı ve güçlendirme iş tatmini üzerinde önemli etkiler göstermiş, özellikle güçlendirme iş tatmini en fazla etkileyen faktör olduğunu göstermiştir.

Do ve Shipton (2019) çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin yenilik yapma yeteneği üzerindeki etkisini ve bu süreçte çalışan yaratıcılığının aracı rolünü ve öğrenme hedefi yöneliminin düzenleyici etkisini test etmişlerdir. Çalışmanın bulguları YPİS uygulandığında, özellikle çalışan yaratıcılığını artırarak firmanın

yenilikçilik kapasitesini önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermiştir. Öğrenme hedefi yönelimi gibi faktörlerin, YPİS ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ve yüksek öğrenme hedefi yöneliminin bu ilişkiyi güçlendirdiğini belirlemiştir.

Demircioğlu (2019) doktora çalışmasında iş bağlılığının liderlerden astlara geçişindeki dinamiklerini anlamayı amaçlamıştır. Bunun için rol liderlerinin bağlı liderlerin davranışlarına bağlılığı, bu davranışların astların bağlılığı ve astlarının performansı, işten ayrılma niyetleri, memnuniyet ve refahları test edilmiştir. Ayrıca çalışmada lider ve ast ile ilgili dinamiklerin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Bağlı lider davranışlarını oluşturmaya yönelik nitel çalışmalardan sonra 129 çalışan katılımcı ile doğrulama çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçları, iş bağlılığının liderlerden astlarına doğrudan geçişini desteklemiş ancak bağlı liderlerin davranışları lider ve çalışanın iş bağlılığı arasında aracı bir rol oynamamıştır. Bağlı liderlerin davranışlarının, astların iş bağlılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu; bağlı liderlerin davranışlarının, astların iş bağlılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yine bağlı liderlerin davranışlarından bağlamsal performansa doğrudan bir bağlantı olduğu ayrıca astların bu ilişki üzerindeki olumsuz duygulanımlarının düzenleyici rolü ilk çalışmada desteklenirken ikinci çalışmada desteklenmemiştir.

Meng ve Sun (2019) çalışmalarında psikolojik güçlendirmenin (PG) alt boyutlarının (anamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) iş bağlılığı alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Korelasyon sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme alt boyutları ile iş bağlılığı alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; regresyon sonuçlarına göre PG'nin anlamlılık alt boyutunun tüm iş bağlılığı alt boyutlarının öncülü olduğu; etki alt boyutunun iş bağlılığı alt boyutlarının hiçbirinin öncülü olmadığı; yeterlilik alt boyutunun iş bağlılığın dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutlarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu; özerklik alt boyutunun ise iş bağlılığının dinçlik ve adanmışlık alt boyutlarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gürlek (2019) doktora tez çalışmasında hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansı üzerindeki etkilerini ve bu etkide örgüte güven, duygusal bağlılık gibi aracı rolünü ve kişi-çevre uyumu gibi düzenleyici değişkenler aracılığı ile hizmet performansını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Tezin bulguları hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Araştırma iki değişken arasındaki etki düzeyinin kişi-yönetici ve kişi-meslek uyumuna göre değiştiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu YPİS'nin hizmet performansı üzerindeki etkisini düzenleyici bir rol oynadığını; örgüte güvenin ve duygusal bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık ettiğini göstermiştir.

Traeger ve Alfes (2019) çalışmalarında kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek performanslı iş sistemlerinin gönüllü bağlılığını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma 233 gönüllü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları yüksek performanslı iş sistemlerinin gönüllülerin bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediğini; psikolojik güçlendirmenin gönüllülerin kendilerini işlerinde daha yetkin ve kontrol sahibi hissetmelerini sağlayarak bağlılıklarını artırdığını; yüksek performanslı iş sistemlerinin gönüllülerin örgüte olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirerek, örgütsel kimliği artırdığını; psikolojik güçlendirme ve örgütsel kimliğin, yüksek performanslı iş sistemleri ile gönüllü bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde aracılık ettiğini göstermiştir.

Caniëls ve Veld (2019) çalışanların çift yönlülüğü, yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma özellikle çalışanların keşif ve sömürü faaliyetlerindeki dengenin yenilikçi iş davranışlarına nasıl etki ettiğini ve YPİS'nin bu ilişkiler üzerindeki olası düzenleyici etkisini analiz etmişlerdir. Çalışma bulguları, çalışanların keşif ve sömürücü faaliyetleri arasındaki dengenin ve özelleşmenin, yenilikçi iş davranışları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Özellikle her iki tür faaliyetin eş zamanlı olarak yürütülmesinin yenilikçi iş davranışlarını destekleyebileceğini göstermiştir. Bununla birlikte yüksek performanslı iş sistemlerinin keşif ve sömürücü faaliyetleri arasındaki dengenin ve yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini düzenleyici bir rol oynadığına dair destek bulunmamıştır.

Akgemci vd. (2019) yüksek performanslı iş sistemlerinin birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisini ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan otomotiv yedek parça üretimi faaliyetinde bulunan işletmelerdeki 287 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemleri, birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve bu etkide duygusal bağlılık kısmi bir aracılık rolü oynamaktadır.

Aboramadan vd. (2019) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide iş bağlılığının aracılık rolünü araştırmışlardır. Filistin üniversitelerinde çalışan 237 akademik ve idari personelden elde edilen verilerin sonuçlarına göre İKY uygulamalarının yüksek öğretimde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İş bağlılığı, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye anlamlı bir aracılık etkisi göstermiştir.

Akçakanat vd. (2019) insan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın genel sonuçları, insan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliği davranışlarının, işe bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, yöneticilerin iş becerikliliği

davranışlarını teşvik etmek için geri bildirim, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme gibi araçları kullanmalarını önermektedir.

Mazhar vd. (2020) YPİS uygulamalarının Pakistan'ın Faisalabad şehrindeki ticari banka çalışanlarının iş tutumları üzerindeki etkilerini ve bu sektördeki YPİS uygulamalarının organizasyonel sonuçları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma sonuçları YPİS uygulamalarının (seçici personel alımı, kapsamlı eğitim, ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve geliştirme, performansa dayalı ücretlendirme) çalışanların iş tutumları üzerinde önemli etkilerinin olduğu özellikle kapsamlı eğitim ve performansa dayalı ücretlendirme gibi bazı uygulamaların organizasyonel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkileri olduğunu; çalışan tutumları arasında YPİS uygulamalarının aracılık yaptığı ve bu tutumların örgütün performansı üzerinde doğrudan etkileri olduğunu göstermiştir.

Fu (2010) doktora tez çalışmasında İrlanda profesyonel hizmet firmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ayrıca YPİS'nin firma performansını doğrudan değil bunu öncelikle firmanın kaynaklarını (insan sermayesi, sosyal sermaye ve kurumsal sermaye gibi) artırarak ve daha sonra bu kaynakların firma içinde ne kadar etkili bir şekilde kullanıldığını dolaylı olarak etkilediğini ileri sürmüştür. Tez bulguları yüksek performanslı iş sistemleri ile firma performansı arasındaki ilişkide insan sermayesi, sosyal sermaye ve kurumsal sermayenin aracı rol oynadığını göstermiştir. Yine ortaya çıkan bulgular, YPİS'nin etkin bir şekilde uygulandığında firma performansının iyileştirilmesinde çalışanların beceri ve bilgilerinin artacağını; kuruluş içindeki ilişkilerin ve ağların önemini vurgulayarak işbirlikçi çabaları ve yenilikçi sonuçları artıracığını göstermiştir.

Towsen vd. (2020); Thakre ve Mathew (2020) otantik liderlik, psikolojik güçlendirme ve rol netliği arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkilerin iş bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapmış oldukları çalışma sonuçları; otantik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğunu ve iş bağlılığı üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığı ile doğrudan ve dolaylı pozitif bir etkiye sahip olduğunu; psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu; ancak rol netliğinin otantik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında aracı bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Durgut ve Günay (2020) çalışmalarında etik liderlik, iş bağlılığı ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda etik liderlik ile iş bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların etik liderlik algıları arttıkça iş bağlılığı düzeyleri de artmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar liderlerini etik olarak algıladıklarında, onlara güvendiklerinde, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissettiklerinde ve liderlerinin sözlerini tutacaklarında, işlerine olan bağlılıkları, sahiplenme duyguları ve işe bir görev veya zorunluluk olarak değil, bir keyif ve mutluluk kaynağı olarak bakmaları artar; yani, işlerine olan

bağlılıkları artar. Yine iş bağlılığı ile yönetsel yaratıcılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla çalışanların işlerine olan bağlılık düzeyleri arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır.

Dastmalchian vd. (2020) toplum kültürünün yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değiştirip değiştirmediğini değerlendirmişlerdir. Araştırma 14 ülkede 387 örgüt ve 7.187 çalışanla yapılmış ve üç toplum boyutunda (güç mesafesi, grup içi kolektivizm ve kurumsal kolektivizm) değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları; YPİS uygulamalarının, farklı toplum kültürlerinde genel olarak örgütsel performansla pozitif bir ilişki olduğunu; güç mesafesi yüksek kültürlerde, fırsat artırıcı uygulamaların etkinliğinin daha düşük olduğu; grup içi kolektivizm ve kurumsal kolektivizm boyutlarının, YPİS ile performans arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilemediği saptanmıştır.

Getinet (2020) çalışmasında İngiltere’de uzatılmış çalışma yaşamı ve yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) ulusal ekonomik performansın artırılmasını teşvik etme politikaları ile uyumluluğunu ayrıca YPİS’nin çalışanların yeteneklerini, bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırma yoluyla organizasyonel performansı nasıl iyileştirebileceğini incelemiştir. 19.939 çalışanı kapsayan araştırma sonuçlarına yaşlı çalışanlar için YPİS onların iyi olma hallerini olumsuz etkilerken, genç çalışanlara göre daha stresli çalışma ortamı yaratıyor. Yine esnek çalışma, performans değerlendirme sistemleri ve performansa dayalı ödeme sistemleri gibi motivasyon uygulamaları yaşlı çalışanların iyi olma hallerini pozitif yönde ancak zayıf olarak etkilediği açıklanmıştır. Takım çalışması, iş anatomisi ve yukarıdan aşağıya iletişim gibi fırsat yaratma uygulamaları genel olarak çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkilere sahip olmasına rağmen, yaşlı çalışanlar üzerinde özel bir etki göstermemiştir.

Gürlek (2020) yapmış olduğu çalışmasında yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 496 iş görenlerinden veri elde edilmiştir ve bulgular temel olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü tam aracılık rollerine işaret etmiştir.

Bartram vd. (2020) yüksek performanslı iş sistemlerinin sosyal kimlik ve sosyal iklim ile etkileşimlerini araştırmışlardır. Çalışma Çin bankacılık sektöründe toplamda 561 çalışan-yönetici yanıtı ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, YPİS’nin sosyal iklimle pozitif ilişkili olduğunu ve YPİS uygulamalarının çalışanlar arasında güven, işbirliği ve ortal dil gibi unsurları destekleyerek güçlü bir iklim oluşturduğunu; sosyal iklimin, YPİS ile sosyal kimlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini; psikolojik güçlendirmenin, sosyal kimlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini; sosyal iklim, sosyal kimlik ve psikolojik güçlendirmenin, YPİS ile iş performansı arasındaki ilişkiyi sırasıyla aracılık ettiğini göstermiştir.

Değerli ve Birol (2020) 164 kamu çalışanı üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, kamu çalışanlarının işe bağlılık düzeyleri ile adil dünya inançları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların adil dünya inancı düzeyleri çalışanların kendilerini işe bağlı hissedip hissetmediklerine veya kamu görevinden ayrılma niyetlerine göre bir farklılık göstermediğini ortaya çıkarmışlardır.

Al-Ajlouni (2020), Ürdün'deki KOBİ'lerde çalışan 272 çalışanla yapmış olduğu araştırmasında yüksek performanslı iş sistemleri ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışan bağlılığının aracı etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucu çalışan bağlılığının yüksek performanslı iş sistemleri ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ve varyansın %65'ini oluşturduğunu göstermiştir.

Zavyalova vd. (2020) yapmış oldukları çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin örgüt performansı üzerindeki etkilerini ve farklı insan kaynakları uygulamaları birleşimlerinin örgütsel performans sonuçlarına katkısını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Özellikle insan kaynakları uygulamalarının üç boyutu ele alınmış; yetenek geliştirme, motivasyon artırma ve fırsat sağlama. Her bir uygulama grubu, insan, sosyal ve organizasyonel sermaye kaynaklarını dolaylı olarak etkileyerek firmaya rekabet avantajı sağladığı görülmüştür. Çalışmada Rusya ve Hindistan'daki toplam 132 bilişim şirketlerinde yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) kullanımı ve bu sistemlerin işletmelerin örgütsel performansına etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucuna göre yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ancak bu etkinin her iki ülkede farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmüştür. Bunun sebebinin de her iki ülkede uygulanan insan kaynakları yönetimi sistemlerinin farklılığından kaynaklandığı belirtilmiştir.

Gong vd. (2020) psikolojik güçlendirmenin çalışanların işlerine olan bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun işe bağlılığın tüm boyutlarının öncüsü olduğunu, etki boyutunun ise işe bağlılık boyutlarından hiçbirinin öncüsü olmadığını göstermektedir. İşe bağlılığın yoğunlaşma boyutunun en düşük değere, adanmışlık boyutunun ise en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile işe bağlılık alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Mowbray vd. (2020) çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların sesini nasıl teşvik ettiğini araştırmışlardır. Çalışmanın amacı işveren ilişkileri, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış araştırmalarını bir araya getirerek bu sistemlerin çalışanların seslerini nasıl teşvik ettiğini gösteren bütünlük bir model geliştirmek. Çalışma bulgularına göre, YPİS'nin tasarımı, çalışanların sesini teşvik eden yöneticilerin ve çalışanların yetenek, motivasyonlarını artırma potansiyeline

sahiptir. İşveren ilişkileri YPİS tasarımı şekillendirerek dolaylı olarak çalışan sesini etkilemektedir. Yine YPİS, çalışanların ve yöneticilerin ses davranışlarını yönetme kapasitesini artırır ve çalışanları seslerini güvenli bir şekilde ifade etmelerini sağlar.

Dalmaschian vd. (2020) çalışmalarında insan kaynakları yönetimi ve YPİS'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Ayrıca farklı kültürel bağlamlarda örgütsel performansı nasıl etkilediğini analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulguları yüksek performanslı iş sistemleri ve yetenek, motivasyon ve fırsat uygulama paketlerinin, farklı toplumsal kültürlerde örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Toplumsal kültürün bu süreçte bir modaretör olarak önemli bir rol oynamadığı, ancak yüksek güç mesafesi olan kültürlerde fırsat artırıcı uygulamaların dikkatli bir şekilde uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Sun ve Mamman (2021) Çin'deki toplam 207 KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin benimsenmesini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Çalışma bulguları örgütsel faktörlerin, kurumsal faktörlere göre YPİS'in benimsenmesini tahmin etmede daha güçlü bir açıklayıcı güze sahip olduğunu özellikle üst yönetim desteği YPİS'in algılanan etkisi ve örgütün büyüklüğü, benimsenme üzerinde önemli öngörücü olarak belirlenmiştir. Kurumsal ve dışsal faktörlerin ise YPİS'in benimsenmesinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yiğitöl ve Diken (2021) yüksek performanslı iş sistemlerinin yaratıcılık uygulamaları, psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik mekanizmaları ile ilişkisini araştırmışlardır. Konya'da bir holding çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların yaratıcılık uygulamaları ve psikolojik güvenlik üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Yaratıcılık uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada YPİS ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Wood (2021) farklı boyutlarda ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 300 İngiliz şirketinde yapmış olduğu çalışmada, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin (YPİS) ve yüksek katılımlı yönetim uygulamalarının organizasyon performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu sistemlerin bir arada nasıl daha etkili olabileceğini tartışmıştır. Çalışma bulguları yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların iş tatmini ve performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu bu etkilerin de çalışanların işe bağlılığı aracılığı ile gerçekleştiğini; yüksek performanslı iş sistemlerinin özellikle de bir arada uygulanmasının birbirlerinin etkilerini güçlendirdiğini; bu sistemlerin uygulamalarının organizasyonel bağlılık ve çalışanların iş tatmini gibi psikolojik süreçler üzerindeki etkileşimleri, performansı artırmada kilit rol oynadığını göstermiştir.

Ma vd. (2021) çalışmalarında takım seviyesinde yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), bireysel öz yeterlilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçları takım seviyesindeki YPİS'nin bireylerin öz yeterlilik inançlarını güçlendirdiği; Yüksek birey-iş uyumu olan durumlarda, YPİS'nin

öz yeterlilik üzerindeki pozitif etkisi daha da güçlenirken, yüksek hedef zorluğu bu pozitif etkiyi zayıflattığı; öz yeterliliğin YPİS ve yaratıcılık arasındaki ilişkide aracılık eden bir faktör olarak işlev yaptığını özellikle, yüksek birey-iş uyumu olan bireylerde bu ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Alkhazali vd. (2021) Ürdün'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) yüksek performanslı iş sistemlerinin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini ve bu ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Çalışma bulguları YPİS'nin sürdürülebilir kalkınma üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu; işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve fırsatlarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca bilgi paylaşımı, YPİS ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

Batuk (2021) yüksek performanslı iş sistemlerinin öz liderlik üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Araştırma, 212 katılımcı ile gerçekleştirilmiş ve çalışmanın sonuçlarına göre kararlara katılım, iş güvenliği, seçici işe alım ve sonuç odaklı ödüllendirmenin (YPİS uygulamaları) öz-liderliğe pozitif etki sağladığı; ancak yoğun eğitimin beklenmedik bir şekilde olumsuz yönde etkisinin olduğu görülmüştür. İçsel mobilite, teşvik ödülleri ve iş tanımlarının ise öz-liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

3. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

Gelişmelerin ve değişimlerin hızına yetişemediğimiz 21. yy. da örgütlerin sahip oldukları yüksek performanslı iş sistemleri işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında ve sürdürülebilir olmalarında büyük öneme sahiptir. Çünkü artık günümüzün hızla gelişen ve küreselleşen dünyasında çalışmanın ve öğrenmenin merkezinde yer alan en önemli temel yetenek, inovatif (yenilikçi) düşünen çalışanlara ve yüksek performanslı iş sistemlerine sahip olmaktır.

3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemi Kavramı

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), işi organize etmenin, performansı ödüllendirmenin ve çalışanları işyerindeki karar alma süreçlerine dahil etmenin yenilikçi yöntemlerini içermektedir (Ashton ve Sung, 2002, 1). Yüksek performanslı iş sistemleri kavramı (HPWS) organizasyonları daha rekabetçi, yenilikçi ve esnek, hızlı teknolojik değişimle daha iyi başa çıkabilen ve daha kaliteli hizmetler sunabilen geniş bir insan kaynakları kümesini ifade eder (Kalleberg vd., 2006, 271-272). Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) kavramının literatürde, bir organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşmasına ve rekabetçi olabilme yeteneğinin daha da gelişmesine önemli katkıları olan bir sistem olarak organizasyonlarda çok sayıda insan kaynakları uygulamasının bir bütün olarak uygulanması olarak yaygın bir tanımı vardır (Datta vd., 2005, 136; Becker ve Huselid, 2006, 21; Macky ve Boxall, 2007, 537, Bartram vd., 2007, 21).

Yüksek performanslı iş sistemlerini üç kavramı inceleyerek daha iyi anlayabiliriz; sistemik etkiler, performans ve iş uygulamaları. Sistemik etkiler kavramı YPİS’nde iş uygulamalarının “paket” haline getirilmesi kritiktir öneme sahiptir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşim modelini şekillendiren bireysel uygulamalardan ziyade uygulamaların bir paket halinde birleştirilmesidir. Buna göre firmalar tamamlayıcı uygulama sistemlerini benimsediklerinde verimlilik kazanımları daha fazla olmaktadır. Performans kavramı, YPİS açısından çoğu araştırmacı ekonomik performans kriterine odaklanmıştır. Bu YPİS’lerinin başarılı sayılması için öncelikle maliyet etkinliği gerektiği anlamına gelir. Eğer finansal faydalar maliyetleri aşmıyorsa, YPİS’ler firmalar için ekonomik açıdan rasyonel değildir. İş uygulamaları kavramı, çalışma sistemleri ve istihdam uygulamaları mesleki, hiyerarşik, iş yeri, endüstri ve toplumsal bağlamlara göre önemli ölçüde farklılık gösterir. Literatürde en iyi uygulama sistemleri etrafında bir tür genel fikir birliğine varıldığını söylemek yanlış olur. Değerlendirme ve liyakate dayalı ücretlendirme gibi uygulamaların gerçekte nasıl uygulandığı büyük farklılıklar gösterir ve çalışanların güveni, memnuniyeti, bağlılığı ve performansı üzerinde çok farklı etkilere yol açar (akt. Boxall ve Macky, 2009, 5-7).

Youndt vd. (1996) ilk olarak YPİS'lerin paketler halinde sunulduğu konseptini gündeme getirdi. İKY araştırmacıları, farklı sektörlerin farklı uygulama paketleri kullandığından şüphelenmektedir (Posthuma vd., 2013; akt. Preiksaitis, 2016, 38).

Literatür incelendiğinde yüksek performanslı iş sistemleri çerçevesinde hangi insan kaynakları uygulamalarının yer aldığı konusunda bir fikir birliği oluşmamıştır (Posthuma vd., 2013; Delery ve Roumpi, 2017; akt. Fadhil, 2019, 34). Genel olarak yüksek performanslı iş sistemlerinde; personel, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş tasarımı ve katılım gibi uygulamaların “paketlerini” içerir (Datta vd., 2005; Zacharatos vd., 2005; Kalleberg vd., 2006; Macky ve Boxall, 2007; Sun vd., 2007; Takeuchi vd., 2007; Wang ve Xu, 2017; White ve Bryson, 2018; akt. Fadhil, 2019, 34). İnsan kaynaklarının bir paket olarak yüksek performanslı iş sistemlerinde yer almasının altında yatan neden aslında bütün bu ik uygulamalarının bir araya gelerek sinerji oluşturmalarıdır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin oluşturacağı bu sinerji bu alandaki çalışmalar için YPİS ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi test etmek için önemlidir.

YPİS çerçevesi, teşvik tazminatı, eğitim, ücret düzeyi, katılım, seçicilik, şirket içi terfi, İK planlaması, esnek çalışma süresi, performans değerlendirmesi, şikâyet prosedürleri, ekipler, bilgi paylaşımı ve istihdam güvenliğini içerir (Combs vd., 2006, 509).

Yüksek performanslı işyeri, kaliteye odaklanma, müşteri memnuniyetine odaklanma, esnek kültür/değişime açıklık, net vizyon, bağlılık ve liderlik, eğitim, sürekli öğrenme, bilgi paylaşımı, karlılık ve üretkenlik özelliklerine sahip yeni bir işletme modeli olarak tanımlanmaktadır (Nash ve Korte, 1997, 77-78). Combs (2006) bütün bu iş uygulamalarının düzgün bir şekilde bir araya getirildiğinde üretkenliğin ek bir doğasının olduğunu ifade etmiştir.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPİS) yakın zamanda “çalışanların becerilerini ve çabalarını geliştirmek için tasarlanmış ayrı fakat birbirine bağlı insan kaynakları (İK) uygulamaları grubu” olarak tanımlanmıştır (Takeuchi vd., 2007, 1069).

Yound vd, (1996), modern organizasyonun rekabet avantajının bir parçası olarak, insan kaynakları yönetiminin ve bölümlerin rolünün yanı sıra insanların algılanan değerini yükseltti (Preiksaitis, 2016, 38).

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) genellikle çalışanların becerilerini, bağlılığını ve üretkenliğini çalışanların rekabet avantajı sağlayacak şekilde geliştirmek için "imzalanmış" insan kaynak uygulamaları sistemleri olarak tanımlanır (Datta vd., 2005, 135).

YPİS, "genellikle işyerlerinde güven seviyelerini yükselten ve çalışanların işten içsel ödülleri artıran ve böylece kurumsal bağlılığı artıran atölye uygulamalarıyla ilişkilidir"(Appelbaum, 2000, 602).

Yaklaşık yirmi yıllık araştırma, YPİS'lerin çerçevesine katkıda bulunmuştur, ancak bu uygulamaların oluşturulması ve tanımlanması devam etmektedir (Jensen vd., 2013; Posthuma vd., 2013; akt. Preiksaitis, 2016, 59).

Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin anlaşılmasını ve çalışanların bağlılığı üzerindeki önemini artırmak için yetkilendirme, departmanları arası eğitim, şirket içi hareketlilik vb. uygulamaların araştırılması gerektiğini vurgulanmıştır (Christan vd, 2011; Karatepe ve Oluğbade, 2016; Messersmith vd., 2012; Schaufeli, 2012; Zhong vd., 2016; akt. Odiaka, 2015, 3).

Aryee vd. (2012) tarafından YPİS'ler üzerine yapılan araştırmadan elde edilen kanıtlar, Christian vd. (2011), Karatepe ve Oluğbade, (2016), Messersmith vd. (2011), Schaufeli (2012) ve Zhong vd. (2016), YPİS'lerin anlaşılmasını ve çalışan bağlılığı üzerindeki önemini genişletmek için yetkilendirme, departmanlar arası eğitim, şirket içi hareketlilik gibi uygulamaların araştırılması gerektiğini önermektedir.

Bazı durumlarda yüksek performanslı iş uygulamalarına “yüksek bağlılık uygulamaları” (Walton, 1985) veya “yüksek katılım yönetimi” (Lawler, 1986) denir. Daha yakın zamanlarda, bunlar “yüksek performanslı organizasyonlar” (Lawler vd., 1998; Ashton ve Sung, 2002) veya “yüksek katılımlı” iş uygulamaları (Wood vd., 2001) olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmalar aynı genel fenomene atıfta bulunurken, farklı "etiketlerin" kullanılması kuşkusuz kafa karışıklığına katkıda bulunmuştur (Armstrongs, 2016, 156).

Armitage ve Keble-Allen (2007) tarafından yapılan bir araştırma, insan yönetimi temellerinin yüksek performanslı çalışmanın temelini oluşturduğunu göstermiştir. Bu araştırmacılar yüksek performanslı iş sistemlerinin konseptini destekleyen üç tema belirlediler (Armstrongs, 2016, 156):

- 1.Karar alma aşamanın organizasyon aracılığıyla iletildiği ve paylaşıldığı, insan merkezli ve kapsayıcı bir açık ve yaratıcı kültür
- 2.Eğitim ve öğretim, sadakat, kapsayıcılık ve esnek çalışma yoluyla insana yatırım.
- 3.Karşılaştırma ve hedef belirleme gibi ölçülebilir performans sonuçlarının yanı sıra süreçler ve en iyi uygulamalar aracılığıyla yenilik.

Yapılan tüm tanımlamaların ışığında YPİS'nin, genel olarak, insan kaynakları uygulamalarının belirli kombinasyon veya demetler halinde kullanıldığında örgütü ve çalışanları karşılıklı olarak güçlendiren ve sinerjik faydalar üreten birtakım yenilikçi İK uygulamalarını ve iş tasarım süreçlerini içerdiğini söyleyebiliriz.

Tamamlayıcı perspektifte, sınıfının en iyisi olarak kabul edilen İK uygulamalarının tamamının kullanılması işletmelerde en yüksek performansı üretirken, sinerji perspektifinde bu İK uygulamalarının birbirlerinin performansını etkiler ve performansı artırır (Wood ve De Menezes,2008, 87).

CIPD, yüksek performanslı çalışmayı şu şekilde tanımlamaktadır (Tamkin, 2004, 2):

- Müşteri değerini artırmaya yönelik bir vizyon oluşturarak, bir organizasyonun ürün veya hizmetlerini farklılaştırma ve müşterilerin bireysel ihtiyaçlarına yönelik tekliflerini özelleştirme temeline dayanır.
- Organizasyonun üst düzeyinden başlayarak tüm katmanlarında liderlik, harekete geçmek için gerekli ivmeyi yaratır.
- Müşteriye en yakın olanların sürekli yenilik yaparak ve müşterilere sunulan teklifleri geliştirerek, merkezi olmayan ve devredilmiş karar verme süreçleri uygular
- Özellikle öz yönetim, takım yetenekleri ve proje bazlı aktiviteler üzerine olmak üzere tüm seviyelerde insan yeteneklerinin gelişimine odaklanır.
- Performans operasyonlarını ve insan yönetimi süreçlerini içeren destek sistemleri ve kültür, organizasyonun hedefleriyle uyumlu şekilde güven, coşku ve organizasyonun izlediği yön konusunda taahhüt oluşturur.
- Organizasyondan ayrılanlara adil muamele yapılması ve organizasyonun dışındaki toplulukların ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi, organizasyon içinde ve dışında dayanışma ve taahhüt temelli ilişkilerin önemli bir bileşenidir.

Bassi ve McMurrer (2006, 22-23), gelecekteki iş performansının öncü göstergelerini belirleyerek, yüksek performanslı çalışma literatürünü kullanan insan sermayesi uygulamalarını ölçmek için bir metodoloji geliştirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda, 23 temel "faktör" içeren beş "insan sermayesi göstergesinden oluşan bir liste oluşturmuşlardır.

Liderlik uygulamaları: İletişim (yöneticiler); iletişim (üst düzey yöneticiler); kapsayıcılık(yöneticiler); kapsayıcılık (üst düzey yöneticiler); denetim becerileri, üst düzey liderlik, liderlik geçişlerinin sorunsuz olmasını sağlayan sistemler.

Çalışan bağlılığı: İş tasarımı; çalışanlara bağlılık; zaman (örn. uygun iş yükü, iş-yaşam dengesi); iyi performans gösteren çalışanları elde tutmaya yardımcı olan sistemler.

Bilgi erişilebilirliği: Bilgi, eğitim ve iş araçlarının mevcudiyeti; iş birliği ve ekip çalışması; bilgi paylaşımı; bilgi toplama, depolama ve kullanılabilir hale getirme sistemleri.

Öğrenme kapasitesi: Yenilik; kurumsal hedefleri destekleyen eğitim; resmi gelişim planları; öğrenmeye verilen değer ve destek; öğrenme yönetimi için mevcut sistemler.

İş gücü optimizasyonu: İşin yapılması için iyi tanımlanmış süreçler; iyi çalışma koşulları; hesap verilebilirlik; iyi işe alım kararları; çalışan performansını ve yeteneklerini yönetmek için mevcut sistemler.

Sung ve Ashton (2005, 22-23) yapmış oldukları çalışmada 35 yüksek performanslı iş sistemlerinin ayrıntılı bir listesini belirlemiştir. Bu uygulamalar aşağıda Tablo 3.1.'de listelenmiştir.

Tablo 3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri (Sung ve Ashton, 2005, 22-23).

Yüksek Performanslı İş Uygulamaları		
Yüksek katılım	İnsan kaynakları uygulamaları	Ödül ve bağlılık
Kurumsal performans ve stratejiye ilişkin bilgi dolaşımı	Yıllık değerlendirme	Bazı çalışanlara performans ödemesi
Tüm çalışanlara iş planının/hedeflerinin bir kopyasını sağlama	Üstlerden iş performansı hakkında resmi geri bildirim	Tüm çalışanlara performans ödemesi
Çalışan derneği	Müşterilerden iş performansı hakkında resmi geri bildirim	Bazı çalışanlar için kar paylaşımı
İç personel anketleri	İş stratejisi ile ilişkili açık pozisyonların gözden geçirilmesi	Tüm çalışanlar için kar paylaşımı
Çalışan öneri sistemleri	İşe alım için resmi değerlendirme araçları	Bazı çalışanlar için hisse senedi opsiyonları
Kalite çemberleri/toplam kalite yönetimi	Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının yıllık gözden geçirilmesi	Tüm çalışanlar için hisse senedi opsiyonları
Kendi kendini yöneten ya da kendi kendini yönlendiren ekipler	Birden fazla işi yapmak için eğitim	Esnek iş tanımları
Fonksiyonlar arası ekipler	Sürekli beceri geliştirme programları	Esnek çalışma düzenlemeleri
“Kaizen”-sürekli iyileştirme	Yapılandırılmış uyum eğitimi	İş rotasyonu
	Performansı artırmak için işin yeniden tasarımı	Aile dostu politikalar
	Rekabet avantajı için iş çeşitliliği	Ücret dışı faydalar
	Mentorluk	Eş veya aile üyelerini kapsayan faydalar
	Kalite güvencesi	
	İş mükemmelliği modeli	

Potansiyel yüksek performanslı çalışma uygulamaları listesinin uzunluğu göz önüne alındığında, uygulamaları daha genel kategorilere ayırmak faydalı olabilir. Örneğin, EEF/CIPD (2003) tarafından hazırlanan bir rapor, yüksek performanslı çalışma uygulamalarının dört ana temaya odaklanma eğiliminde olduğunu belirtmektedir: a) çalışanların özerkliği ve karar alma süreçlerine katılımı, b) çalışanların performansının desteklenmesi, c) performansın ödüllendirilmesi ve d) bilgi ve bilgilerin paylaşımı. Philpott (2006) da benzer şekilde YPİS uygulamalarını üç ana kategoriye ayırmaktadır: istihdam ilişkileri, performans yönetimi ve ödüllendirme. Sung ve Ashton (2005) ise uygulamaları üç benzer tema etrafında gruplandırmaktadır: yüksek katılım, insan kaynakları uygulamaları ve ödül ve bağlılık. Bu temalar, yukarıdaki Tablo 3.1'de de gösterildiği gibi, uygulamaların etkili bir şekilde sınıflandırılmasına yardımcı olmaktadır.

Bazı yazarlar, sektörler arasında hangi paketlerin kullanıldığına ilişkin modeller aramaya çalışmışlardır. Örneğin, Sung ve Ashton (2005) tarafından yapılan araştırma, belirli uygulamaların bazı sektörlerde diğerlerine göre daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Dört geniş sektörü inceleyen çalışma, finansal hizmetler sektöründeki şirketlerin finansal teşvikleri daha fazla kullandığını, ticari hizmetlerde ve üretimde ise yüksek katılımlı uygulamaların daha yaygın olduğunu belirlemiştir. Çalışma sonuçları belirli bir kurumsal sonuca veya hedefe ulaşmak için hangi uygulama paketinin veya paketlerinin seçileceğinin, kuruluşun veya şirketin faaliyet gösterdiği sektörün türüne bağlı olarak etkilendiğini gösteriyor. Başka bir deyişle, bu paketlerden bazıları bazı endüstriyel sektörlerde diğerlerine göre daha etkilidir (Sung ve Ashton, 2005, 15). Bu nedenle işletmeler için yüksek performanslı çalışma uygulamalarının en temel özelliği örgütsel performansı en yüksek seviyede gerçekleştirecek birbiriyle tutarlı bir dizi tamamlayıcı uygulamaya sahip olmaktır.

Guest (2006b, 174) aynı zamanda, yüksek performanslı çalışmayı bir sistem olarak değerlendirmenin önemini vurguluyor. Guest'in belirttiği gibi, önemli olan, [bir dizi uygulamanın] birbirini tamamlayan ve güçlendiren, ayrıca kuruluşun amaçlarına uygun olan ve bu amaçlar doğrultusunda çalışan bir uygulama sistemi halinde nasıl bir araya geldiğidir. 'Uyum' ile ilgili bu endişe, hem İKY uygulamalarının 'iç uyumunun' (uygulamalar arasında ne ölçüde sinerji bulunduğu) hem de 'dış uyumunun' (İKY uygulamalarının iş stratejisiyle ne ölçüde uyumlu olduğu) önemini vurgulayan İKY-performans bağlantısı hakkındaki daha geniş literatürden elde edilen içgörülerden yararlanmaktadır.

3.1.1. Yüksek Performans Kültürü

Yüksek performanslı çalışma, daha etkili çalışan katılımını ve yüksek düzeyle performans elde etme taahhüdünü teşvik etmeyi amaçlayan organizasyonları yönetmeye yönelik genel bir yaklaşım olarak tanımlayabiliriz. Bunun bir kuruluş için aldığı kesin bir şekil, bağlama göre değişecektir; ancak şu alanlardaki faaliyetleri içerecektir: insan kaynakları yönetimi (örn. ücret ve teşvikler, performans değerlendirmesi, işgücü gelişimi vs), iş organizasyonu (örn. ekip çalışması ve iş tasarımı), istihdam ilişkileri, yönetim ve liderlik ve organizasyonel gelişim. Yüksek performanslı çalışma yaklaşımı çalışanların işine harcadıkları isteğe bağlı çabayı geliştirmek ve sahip oldukları becerileri tam kullanmak ve daha da geliştirmek için özel olarak tasarlanmıştır. En anlamlı kombinasyon veya uygulama paketi bağlama özgü olacak ve uygun olacak şekilde yönetilecektir (Belt ve Giles, 2009, 3).

Yüksek performanslı iş sistemlerinin amacı, bir kuruluşun değerlerinin, normlarının ve İK uygulamalarının bir araya gelerek yüksek performans seviyelerine

ulaşmanın bir yaşam biçimi olduğu bir iklim yaratmak için bir araya geldiği yüksek performanslı bir kültür elde etmektir.

Yüksek performanslı bir kültürün özellikleri;

- Yönetim, performans iyileştirmeleri açısından neyin gerekli olduğunu tanımlar, başarı için hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşmasını sağlamak için performansı izler.
- İşin yeniden tasarımı, otonom çalışma ekipleri, iyileştirme grupları, ekip brifingleri ve esnek çalışma gibi alternatif çalışma uygulamaları benimsenmiştir.
- İnsanlar kendilerinden ne beklediğini bilirler, amaçlarını ve sorumluluklarını anlarlar.
- İnsanlar yaptıkları işlerin değerli olduğuna inanırlar ve yaptıkları iş ile becerileri arasında güçlü bir uyum vardır.
- İnsanlar katkılarını en üst düzeye çıkarmak için yetkilendirilir.
- Sürekli gelişmenin önemine dair ortak bir inanç oluşturan tepeden gelen güçlü bir liderlik vardır.
- Bağlı, kararlı ve motive bir iş gücüyle sonuçlanan olumlu tutumları teşvik etmeye odaklanılır.
- Performans yönetimi süreçleri, insanların üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ve standartlara ulaşmaya katılmasını sağlamak için iş hedefleri ile uyumludur.
- Performans gelişimini desteklemek için her düzeyde öğrenme yoluyla insanların kapasiteleri geliştirilir ve insanlara beceri ve yeteneklerini tam olarak kullanma fırsatları sunulur.
- Yetenek havuzu, kilit rollerde sürekli olarak yüksek performans gösteren kişiler sağlar.
- Çalışanlar katkılarına göre takdir edilir ve ödüllendirilir.
- İnsanlar, yüksek performanslı uygulamaların geliştirilmesinde yer alır.
- Müşteriye özel bir hizmet sunmayı amaçlayan bir güven ortamı ve ekip çalışması vardır.
- Kurumun stratejik amaçları ile departmanlarının ve her düzeydeki personelinin amaçları arasında net bir görüş hattı vardır.

Yüksek performanslı iş sistemleri, örgütlerde bir performans kültürü oluşturmada aracı rol üstlenmektedir. Performans üzerinde ayrı ayrı uygulamalar olarak ele alındığından çok daha güçlü bir etki yaratacak tamamlayıcı birden fazla uygulama paketlerini geliştirmeyi ve uygulamayı içermektedir. Ayrıca YPİS'ler örgütlerdeki hizmet iklimini de olumlu yönde geliştirecektir.

Schneider vd. (1998, 151) hizmet iklimini “müşteri hizmetleri ve müşteri hizmetleri kalitesi ile ilgili olarak ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen uygulamalar, prosedürler ve davranışlara ilişkin çalışanların algıları” olarak tanımlamıştır. Bowen ve

Ostroff (2004), YPİS'nin hizmet iklimini nasıl etkilediğini gösteren en ikna edici argümanı ortaya koymuştur. Kuruluşların, hizmet sunumu ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla kuruluş tarafından beklenen, teşvik edilen ve ödüllendirilen şeyler hakkında çalışanlarına mesajlar göndermek için YPİS'ni bir sinyal sistemi olarak kullanmalarını önerirler.

YPİS'nin hizmet ortamı ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair birikmiş araştırma kanıtları bulunmaktadır (Hong vd., 2013; Michel, Kavanagh ve Tracey, 2013). Bir YPİS, çalışan yeteneklerini geliştirdiğinde, onları motive ettiğinde ve performans göstermelerini sağladığında, genel performansları arzu edilen olumlu davranışların yaratılmasıyla iyileşecektir ve bu da sonuçta firmanın karlılığını artıracak hizmet ortamı hakkında olumlu kanaatleri teşvik edecektir (Dyer ve Reeves, 1995; Kehoe ve Wright, 2010; Hong vd., 2013; Michel vd., 2013; akt. Fadhil, 2019, 56).

3.1.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Nasıl Çalışır?

Becker vd. (2001, 14), etkili eserleri The HR Scorecard'da 'Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi' modelini detaylandırmışlardır. Ve yüksek performanslı çalışma sisteminin her bir bileşeninin, organizasyonun genel insan sermayesinin kalitesini en üst seviyeye çıkarmak için tasarlandığını savunurlar. Yüksek performanslı çalışma sistemine sahip olan organizasyonlar, her insan kaynakları sistem bileşenini yüksek performanslı bir iş gücünü sürekli olarak vurgulayan, destekleyen ve güçlendiren bir şekilde yapılandırılmalıdır. Ancak bu şekilde “benzersiz müşteri değeri” üretilebileceğini de belirtmektedirler. Becker ve ekibine göre, bu hedefe ulaşmak için bir yüksek performanslı çalışma sistemi şu adımları izlemelidir:

- Seçim ve terfi kararlarını doğrulanmış yetkinlik modelleriyle ilişkilendirmek;
- Organizasyonun stratejisine uygun becerileri etkili bir şekilde destekleyen stratejiler geliştirmek;
- Yüksek performans gösteren çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmek için etkili tazminat ve performans yönetimi politikaları uygulamak.

Bu model, YPİS literatüründe üç ana temayı öne çıkarır: doğru kişileri seçmenin ve terfi ettirmenin önemi, çalışanların uygun eğitim ve iş tasarımı yoluyla yeni beceriler ve bilgi edinme fırsatlarına sahip olmalarını sağlamak ve ücret ile performans arasındaki bağlantıyı kurmak.

Armstrongs (2008, 123)'a göre YPİS geliştirmeye yönelik yaklaşım, işletmenin hedeflerinin ne olduğu, bu hedeflere ulaşmak için hangi çalışma düzenlemelerinin uygun olduğu ve insanların bu hedeflere nasıl katkıda bulunabileceklerinin anlaşılmasına dayanır. Bu, ne tür bir performans kültürünün gerekli olduğuna dair bir

değerlendirmeye yol açar. Geliştirme programı, tepeden güçlü bir liderlik gerektirir ve paydaşlar- bölüm yöneticileri, ekip liderleri, çalışanlar ve temsilcileri- anketler, odak grupları ve çalıştaylar yoluyla mümkün olduğunca dahil edilmelidir.

Yazara göre yüksek performanslı iş sistemleri geliştirmek için izlenmesi gereken adımlar;

1. İş stratejisini analiz edin
2. İşletmenin arzu edilen performans kültürünü ve uygulamanın hedeflerini tanımlayın
3. Mevcut düzenlemeleri analiz edin
4. Olan ve olması gereken arasındaki boşlukları belirleyin
5. Tanıtılması veya iyileştirilmesi gereken uygulamaların bir listesini hazırlayın
6. Tamamlayıcı nitelikleri belirleyin
7. Pratikliği değerlendirin
8. Öncelik verin
9. Proje hedeflerini tanımlayın
10. Ayak uydurun (idare edin)
11. Uygulamayı planlayın
12. Uygulayın

Yüksek performanslı bir çalışma sistemi, yüksek performanslı bir kültürün nasıl oluşturulabileceği ve sürdürülebileceğine ilişkin amaçları ve planları belirleyen yüksek performanslı bir stratejiye dayanmalıdır.

Aşağıdaki Tablo 3.2’de çeşitli organizasyonlarda yüksek performanslı çalışma unsurlarını görebiliriz.

Tablo 3.2. Çeşitli Organizasyonlarda Yüksek Performanslı Çalışma Unsurları (Stevens, 2005; akt. Armstrongs, 2008, 122).

Organizasyon	Yüksek Performanslı Çalışma Unsurları
Halo Foods	Tüm personelin çabaları ve gelişmiş yetenekleri yoluyla katma değeri artırarak rekabet gücünü koruyan bir strateji. Teknik ilerlemenin insan gelişimi ile entegrasyonu. Yenilikçilik ve kendi kendine ve ekip yönetimi becerileri ile ekip çalışmasına ve etkili liderliğe sürekli güvenmek.
Land Registry	Süreçleri düzene sokmak, beceri seviyelerini yükseltmek ve yetenekleri serbest bırakmak için organizasyonel değişiklikler. Sorunların örgütsel olduğu kadar kültürel olduğunu görebilen yöneticiler. Davranışları ve yetenekleri, yüksek performanslı iş uygulamalarının ihtiyaçlarına uyan kişilerin işe alınması.
Meritor Heavy Vehicle Braking Systems	Beceri geliştirme, özellikle yönetim ve yetkinlik çerçevelerini kullanarak kendi kendini yönetme becerileri. Gelişim projelerinde kullanılan takım çalışması becerileri ve deneyimi. Öğrenme, katılım ve performans yönetimi arasında bağlantı kurma.
OrangleBox	Operasyonel yeteneğin sürekli olarak yeniden keşfedilmesine dayanan bir strateji. Verimliliğin iyileştirilmesinde mevcut yetenek ve inisiyatifin katılımı ve geliştirilmesi. Daha geniş fırsatlarla başa çıkmak için departmanlar arası projelerin kullanımını artırmak
Perkinelmer	Yöneticiler ve denetçiler tarafından üzerinde çalışılan bir vizyon ve değerler. Organizasyondaki herkesin katılımı ve sürekli iyileştirme kültürünün oluşturulması. Değişimin temeli olarak öğrenme.
United Welsh Housing Association	Daha iyi iş ilişkilerini daha iyi performansla ilişkilendirme. Müşteri hizmetlerini iyileştirmek için personel deneyimini kullanma. Yönetim gelişimini bir ortaklık kültürünün basamaklarına odaklama.

3.1.3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Benimsenmesinde Etkili olan Faktörler

Bu faktörler yüksek performanslı iş sistemlerinin belirlenmesi sürecinde örgütsel iç dinamikleri ve yapısal kapasiteyi ortaya koyan temel unsurlardır ve işletmelerin bu sistemlere olan yaklaşımlarını şekillendirir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir;

- Üst yönetim desteği; yüksek performanslı iş sistemlerinin benimsenmesinde en kritik role sahip olan bir faktördür. Yönetimin bu sistemlere olan inancı ve bunları desteklemesi, uygulamaların başarıyla hayata geçirilmesini sağlar.
- YPİS'nin işletmelerin performansı üzerindeki algılanan olumlu etkileri; özellikle verimlilik, çalışan bağlılığı, iş bağlılığı ve genel performans üzerindeki olumlu etkilerini göz önünde bulundurarak bu sistemleri kullanması işletmeler tercih eder.
- Örgütün büyüklüğü; büyük işletmeler daha fazla kaynağa ve kapasiteye sahip oldukları için YPİS gibi karmaşık sistemleri benimseme noktasında daha yatkındır. İşletmeler küçüldükçe kaynak kısıtlamaları nedenleriyle bu sistemleri benimsemekte zorlanabilirler.

- Yasal mevzuatlar; hükümetin yasal düzenlemeleri ve politikaları, işletmeler üzerinde belli başlı uygulamaları benimsetme yönünde baskı oluşturabilir.
- İş topluluğu baskısı; işletmeler arasındaki rekabet ve sektörel normlar gibi iş topluluğundan gelen baskılar, işletmeleri belirli iş uygulamalarını benimsetmeye yönlendirebilir (Sun ve Mamman, 2021, 19-20).

3.2. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Önemi

Yüksek performanslı çalışma, çalışanların işleri hakkında ne hissedecekleri, işin nasıl organize edileceği ve ekonomimizin gelecekte ne kadar müreffeh olacağı konusunda önemli çıkarımlara sahiptir (IPA, 2007, 5) Rekabetin giderek arttığı bir ortamda gelişmek isteyenler için, yüksek performanslı çalışmanın potansiyel kazanımlarını göz ardı etmek artık mümkün değildir. Bu herkesin faydalanabileceği bir organizasyonel yenilik örneğidir (Guest, 2006, 12). Bassi ve McMurrer'in (2006, 106) belirttiği gibi: "Çoğumuz, çalışma ortamının yüksek düzeyde üretken olmayı imkânsız hale getirmesi nedeniyle becerilerimizi tam anlamıyla kullanamadığımız durumlarla karşılaştık." Bu nedenle, iş organizasyonlarının insanların becerilerini etkin bir şekilde uygulamaları ve daha da geliştirmeleri için uygun bağlamı sağlamaları çok önemlidir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin bu konuda oynayabileceği potansiyel rol, Lloyd ve Payne'in (2007, 8) gözlemlediği gibi politika yapıcılar tarafından kabul edilmiştir. Birçok politika yapıcı, "yüksek performans modelinin yayılmasının, yüksek beceri ekonomisinin başarılması için temel olduğuna" inanmaktadır ve çalışanlara iş yerinde daha yüksek seviyede beceri ve öğrenim uygulama fırsatları sunulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Pfeffer (1988) tarafından belirtildiği üzere, insan kaynakları bir organizasyon için en büyük ve kontrolü en zor maliyet unsuru olabilir, ancak aynı zamanda organizasyonel performans üzerinde merkezi bir etkiye sahip temel bileşenler de olabilir.

Dünyanın her alandaki hızlı değişimine paralel olarak işgücü piyasasındaki gelişmelere organizasyonların ayak uydurabilmesi ve bu gelişmelere örgütsel çeviklikle karşılık verebilmesi insan kaynaklarının stratejik önemini daha çok artırmaktadır.

Yüksek performanslı çalışmanın temel mantığı, bir kuruluştaki kişilerin ve bu kişilerin yönetilme şeklinin, rekabet avantajı ve kurumsal performansı güvence altına almanın en iyi yolu olduğudur. Akademik, politika ve iş alanlarındaki birçok yorumcu, teknoloji veya finans gibi kaynakların kolayca elde edilebileceğini veya kopyalanabileceğini, ancak insan kaynaklarının, özellikle de kendine özgü çalışma biçimleri ve organizasyonel kültürle birleştirildiğinde, taklit edilmesinin çok daha zor olduğunu savunmaktadır (Guest, 2006a, 2006b).

İnsan kaynakları uygulamaları, stratejik insan kaynakları teorisyenlerine göre performansı artıran ve yüksek performanslı iş uygulamaları olarak adlandırılan yöntemlerdir. Bu uygulamalar arasında teşvik tazminatı, eğitim, çalışan katılımı, seçicilik ve esnek çalışma düzenleri gibi unsurlar bulunmaktadır (Huselid, 1995, 637).

1980'li yılların başından itibaren çeşitli disiplinler tarafından tartışılmaya başlanan yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), çalışanların becerilerini, bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırarak örgütsel performansı doğrudan etkileyen ve örgütsel performansın iyileştirilmesine yol açan üstün bir çalışma uygulamaları sistemi olarak öne sürülmektedir (Datta vd., 2005, 135; Boxall ve Macky, 2009, 3).

Bu sistemler, firma performansını olumlu yönde etkileyen üstün performansı motive etmek için uyum içinde çalışmak üzere tasarlandıkları için “yüksek performans” olarak kabul edilir. Ayrıca bu sistemler firmada insan ve sosyal sermaye gelişimini inşa ederek ve güçlendirerek sürdürülebilir firma başarısı üretir (Messersmith ve Guthrie, 2010, 242).

Belt ve Giles'in (2009, 4) yayınladığı rapor, yüksek performanslı iş sistemleri ile iyileştirilmiş organizasyonel performansın çeşitli ölçümleri arasında bir bağlantı olduğunu ve YPİS'nin şirket karları, satışları ve karlılığı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca YPİS'nin çalışanlar için de faydalı sonuçlar sağladığını, daha yüksek iş tatmini ve motivasyonu, yenilik ve yaratıcılık için daha fazla fırsat, görev takdiri, çalışan katılımı ve bağlılığı ile daha düşük iş gücü devri gibi avantajlar sunulduğu belirtilmektedir. Örneğin: CIPD/EEF (2003) araştırması, yüksek performanslı çalışma uygulamaları ile artan personel tutma oranları arasında bir bağlantı bulmuştur. İrlanda'da Flood vd. (2008a, 2008b) tarafından yapılan çalışmalar, yüksek performanslı çalışma ve ortaklık kullanımının inovasyonda belirgin artışlara ve gönüllü işgücü devrinde azalmaya yol açtığını göstermiştir. Shipton vd. (2005) üç yüksek performanslı çalışma uygulamasının yenilik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiş ve toplam iş tatmini ile ürün ve süreç yeniliği arasında, uyumlaştırma ile ürün ve süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuştur. ABD'de Appelbaum ve diğerleri (2000) tarafından yapılan araştırma, yüksek performanslı çalışma uygulayan kuruluşlardaki çalışanların diğer işyerlerindekiyle kıyasla daha yüksek kazanç ve daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılık ve iş tatmini yaşadığını ortaya koymuştur. Sung ve Ashton (2005), örnek olay incelemeleri ve 300'den az kuruluşla yapılan bir anket kullanarak, yüksek performanslı çalışma ile çalışanların algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır (örneğin, çalışan esnekliği, değişim yönetimi ve çalışan katılımı açısından firmanın etkili olduğu algısı).

Yüksek Performanslı İşyeri, çalışanların becerilerini geliştirmeyi teşvik eder ve kurumsal performansını artırmak için onların duygusal sermayelerini ve örtük bilgilerini kullanır" (EEF/CIPD, 2003, 8).

Becker vd. (2001, 19), çalışmalarında bir organizasyondaki yüksek performanslı iş sistemleri bir firmanın İK politikaları ve uygulamalarının firmanın rekabet stratejisi ve operasyonel hedefleri ile güçlü bir uyum gösterdiğini belirtmişlerdir.

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) birçok nedenden dolayı işletmeler için önemli kabul edilmektedir. Bu sistemlerin önemli olduğunu düşündüren başlıca nedenler;

- **Performans artışı:** Yüksek performanslı iş sistemleri, işletmelerin performansını artırmak için tasarlanmıştır. Çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve iş yerindeki fırsatları artırarak doğrudan işletme performans sonuçlarını iyileştirmektedir.
- **Rekabet avantajı:** İyi tasarlanmış bir yüksek performanslı iş sistemi, şirketin rekabet avantajını artırabilir. Çalışanların yetkinliklerini ve işe bağlılıklarını artırarak işletmenin sektörde daha etkin ve verimli olmasını sağlar.
- **Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti:** Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığını artıran çalışma ortamları yaratır. Bu durum düşük devir hızı ve yüksek çalışan memnuniyeti ile sonuçlanabilir.
- **İnovasyon ve yaratıcılık:** Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik eder. Çalışanların yeni fikirler üretmesine ve iş süreçlerinde iyileştirmeler yapmasına katkı sağlar.
- **Stratejik hedeflere ulaşma:** Yüksek performanslı iş sistemleri, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla, şirketin genel stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İşletmenin insan kaynakları stratejilerini işletmenin genel iş stratejileri ile uyumlu hale getirir.
- **Kültürel uyum:** Yüksek performanslı iş sistemleri, örgüt kültürünü güçlendirir ve pozitif bir çalışma ortamı sağlar. Bu sistemler, çalışanların değerlerini ve şirketin hedeflerini daha iyi dengede tutarak işletme içinde uyumu artırır (Zavalova vd., 2020, 235-237).
- **Yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesi:** YPİS'nin uygulanması hem artan hem de köklü yenilik yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olur. Bu sistemler bilgi paylaşımını, ekip çalışmasını, ve öğrenmeyi teşvik ederek organizasyonların yenilik yapma kapasitesini artırır.
- **Entelektüel sermaye:** YPİS, örgüt içerisinde insan, örgütsel ve sosyal sermaye gibi entelektüel sermaye bileşenlerinin gelişimini teşvik eder (Wang ve Chen, 2013, 864).

Bu nedenlerle, YPİS çağdaş iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmakta ve birçok işletme, insan kaynakları uygulamalarını bu yönde geliştirmeye büyük önem vermektedir.

3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS)

3.3.1. Seçici İşe Alma

Seçici işe alma, pozisyon için gerekli olan belirli nitelikleri dikkate alarak yapılan dikkatli bir seçim ve işe alım sürecidir (Domínguez-Falcón vd., 2016, 493). Bu yöntem, personel seçiminde titizlikle hareket ederek kişilikleri, becerileri ve yetenekleri hizmet sektörünün ihtiyaçlarına uygun adayların belirlenmesini sağlar. Örgüt kültürüne ve işin gereksinimlerine en uygun çalışanları seçmek, müşterilere üstün kalitede hizmet sunabilecek bir çalışan havuzu oluşturulmasına yardımcı olur (Karatepe vd., 2014, 52).

İşe alma ve seçme süreci, birçok açıdan önem taşır. Michie ve Sheehan (2005), bu sürecin daha yüksek kârlılık ve artan emek verimliliği sağladığını belirtirken, Taylor vd. (2008) ise çalışanların bağlılık seviyesini artırdığına dikkat çekmiştir. Ayrıca, işe alma ve seçme süreçleri, şirket genelinde yüksek performans seviyelerine yol açan insan sermayesinin gelişmesine katkıda bulunur (Guthrie ve Olian, 1991; Huselid, 1995; Way, 2002; Takeuchi vd., 2007; Zacharatos vd., 2005). Pfeffer (1999) ise, bu süreçlerin, örgüt içindeki direnç noktalarını kırmak için değişimi destekleyecek uygun kişilerin bulunmasına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, yüksek performanslı işe alma ve seçme uygulamaları, yenilikçi yöntemleri, organizasyonun stratejisine uygun olarak belirlenmiş özel seçim kriterlerini ve genel kriterleri (yaş, eğitim düzeyi, bilgi, beceri, motivasyon, beklentiler gibi) kapsar (Posthuma vd., 2013; akt: Boyraz, 2020, 110). Doğru personelin seçilmesi, hem iş ile çalışan uyumunu hem de örgüt ile çalışan uyumunu sağlayarak verimliliği artırır. Sistematik olarak tasarlanmış personel seçme süreçleri, iş analizleri sonucunda belirlenen gereksinimlere uygun bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip adayların seçilmesine olanak tanır (Liu vd., 2007:505).

3.3.2. Kapsamlı Eğitim

Kapsamlı eğitim, çalışanların teknik, sosyal ve davranışsal becerilerini geliştirmek ve onlara örgütsel değerleri kazandırmak amacıyla oluşturulmuş resmi bir eğitim sistemidir (Anastassova ve Purcell, 1995: 172; Kusluvan vd., 2010, 196). Uygun eğitim programlarının, çalışanların becerilerini ve verimliliğini artırdığı öne sürülmektedir (Cooke, 1994). Organizasyonlar, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarını benimser. Bu çabalar yeni işe alınanların kalitesini iyileştirmeye, mevcut çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye veya her ikisine birden odaklanmalıdır (Delaney ve Huselid, 1996). Günümüz iş dünyasında, çalışanlara iş süreçleri hakkında daha fazla bilgi sağlanması gerekiyorsa, bu bilgileri kullanarak sorunları belirleme ve çözme becerilerini

geliştirmelidirler. Bu, tüm kalite iyileştirme programlarında eğitime büyük önem verilmesinin temel nedenidir (Pfeffer, 1999, 38; akt. Boyraz, 2020, 111).

Kapsamlı eğitim uygulamaları, çalışanlar üzerinde yapılan örgütsel yatırımları ve çalışan bağlılığını ifade eder, aynı zamanda örgütün hayatta kalması ve başarısı için önemli olduklarını gösterir. Bu uygulamalar, yüksek nitelikli çalışanları örgütte kalmaya ve yüksek performans sergilemeye teşvik eder (Guthrie, 2001; Way, 2002). Örgüt içerisinde öncelikli olarak ele alınan eğitim programları, daha nitelikli ve potansiyel olarak daha motive çalışanların yetişmesine katkı sağlar (İlic ve Keçecioğlu, 2008). Dessler (2011, 120), yüksek performans gösteren işletmelerin çalışan eğitimi için daha fazla zaman harcadıklarını belirtmektedir.

3.3.3. Çalışanların Kararlara Katılımı

Çalışanlara organizasyon içerisinde farklı seviyelerdeki yetkililere seslerini duyurma ve karar süreçlerine katılma fırsatı vermek, şüphesiz organizasyona değer katacaktır. Bu yaklaşım, personel arasında bağlılık, güven ve motivasyon duygusunu güçlendirir ve bu da kurumsal performansa olumlu bir şekilde yansır (Greenberg ve Edwards, 2009; Leatherbarrow ve Fletcher, 2014; akt. Fadhil, 2019, 39).

İnsanlar genellikle önemli bir şeyin parçası olmak, katkı sağlamak ve sorumluluk almak isterler. Bu istek, kendilerini değerli hissetmekle ilgilidir ve öznel iyi oluş hallerini etkiler. Pfeffer (1998) şöyle der: "Bir şirket, hedeflerine ulaşmak istiyorsa, yönetim çalışanlarının desteğine ihtiyaç duyar." Ayrıca, çalışanların örgüt kararlarına katılımını sağlamak, örgütle çalışanlar arasında bir güven ortamı oluşturabilir (Tailby ve Winchester, 2005). Bu tür katılımcı uygulamalar, çalışanların işlerini ve örgütlerini sahiplenmelerine olanak tanır ve onların değerli olduklarını hissetmeleri için en etkili yöntemlerden biri olarak kabul edilir (Tailby ve Winchester, 2005). Bu nedenle, katılımcı uygulamalar karar verme ve problem çözme süreçlerine katılımı artırır, bilgi paylaşımını teşvik eder ve çalışanları güçlendirir (Gürbüz ve Mert, 2011, 1810).

3.3.4. Açık Görev Tanımları

İş tanımı, çalışanların işlerinin gerekliliklerini ve görevlerini doğru bir şekilde anlamalarını sağlayan en önemli uygulamalardan biri olarak görülmektedir ve bu, daha sonra çalışan performansının değerlendirilmesi için bir temel oluşturur (Daley ve Vasu, 2005; Leat ve El-Kot, 2007; Jiang vd., 2012; Raineri, 2016). İş tanımının unsurları kurumlar arasında küçük farklılıklar gösterse de, genellikle işin "ne" olduğu unsurları belirten bir belge olarak kabul edilir. Bu unsurlar; işin amaçları, içerdiği görevler, sorumluluklar ve yükümlülükler, performans hedefleri, raporlama ilişkileri ve çalışma koşulları (örneğin, ücret ve çalışma saatleri) gibi öğeleri kapsar (Robinson vd., 2016).

Net ve kesin iş tanımlarının bulunması, rekabet avantajı sağlamak ve yüksek örgütsel performans elde etmek isteyen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sistemlerinin en önemli özelliklerinden biridir (Chan vd., 2004). Bu çalışmada, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) içinde iş tanımlarının seçilmesi, çalışanların kendilerinden beklenenleri doğru bir şekilde anlayarak örgütsel performansı en üst düzeye çıkaracak sağlam ve tutarlı bir sistem kurmak için göz önünde bulundurulmuştur. Bu yaklaşım, genel performansın iyileştirilmesine ve ardından performansın değerlendirilmesine katkı sağlar (akt. Fadhil, 2019, 37).

Ayrıca, doğru olmayan çalışanların işe alınmasını önlemek için görev tanımlarının net ve doğru bir şekilde ifade edilmesi hem mevcut hem de gelecekteki maliyetler açısından kritik öneme sahiptir (Buford, 2006, 520). Bu sayede, örgüt her zaman doğru işleri yapabilecek nitelikteki adayların bulunduğu bir yetenek havuzuna sahip olabilir (Pfeffer ve Veiga, 1999, 38).

3.3.5. Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmeleri, çalışanların iş performanslarını ve potansiyellerini ölçmek için kullanılan bir araç olarak kabul edilmektedir (Erdemli vd., 2007, 72). Bu değerlendirmeler, belirli davranışların ya da sonuçların elde edilmesine yönelik ölçümleri kapsar (Delery ve Doty, 1996, 809). Öznel değerlendirmelerden (davranışlar) ve nesnel değerlendirmelerden (sonuçlar) elde edilen çıktılar, nihayetinde örgütün genel performansını etkiler (Gürbüz ve Mert, 2011, 1810; Rynes vd., 2005, 577). Bu nedenle, örgütün stratejisi ve hedefleri ile uyumlu performans hedeflerinin belirlenmesi önerilmektedir (Monks vd., 2013, 390).

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların tanınma ve başarı hissi ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynar. Hedef belirleme ve çalışanlara bu hedeflere yönelik performansları hakkında geri bildirim sağlama, performans değerlendirme süreçlerinin temel faaliyetlerindendir. Performans değerlendirmesine gelişim odaklı bir perspektiften bakmak, çalışanların sadece bir yönetim kontrol aracı olarak değil, aynı zamanda kendi eğitim ve kariyer geliştirme ihtiyaçlarını belirlemelerine olanak tanır. Ancak, bu yaklaşımın başarılı olması, çalışanların kişisel gelişimlerini artırmak için yeterli özerkliğe sahip olmalarını sağlayacak doğru tutum ve becerilere sahip yöneticilere bağlıdır. Bu durum, yöneticilerin genellikle sahip oldukları "teknisyen" etiketini değiştirip liderlik ve kolaylaştırıcılık prensiplerini benimsemeleri için eğitim almaları gerektiğini gösterir (Redman ve Wilkinson, 2006, 127).

3.3.6. İş Güvencesi

İş güvenliği politikaları daha dikkatli ve sade bir işe alım sürecine yol açacaktır çünkü işletmeler iş gücü talebini fazla abarttığında çalışanları hızlıca işten çıkaramayacağını bilmektedir. Daha az sayıda çalışanla daha fazla iş yapılması, iş gücünü daha verimli hale getirebilir. Daha az kişi daha fazla iş yapar. Çalışanlar, uzun vadeli bir işe ve kariyere sahip olmanın kendilerine fayda sağlayacağını bildikleri için genellikle daha üretken olmaktan mutlu olurlar. Ayrıca, zaman içinde korunan istihdam güvenliği, çalışanlar ve işverenleri arasında güven inşa etmeye yardımcı olur. Bu da daha fazla iş birliğine, ücret artışları için baskı yaparken daha anlayışlı olmaya ve şirkette daha iyi bir ruh haline yol açabilir. İş güvenliğinin çalışanları işlerine ve örgütsel performansa daha uzun vadeli bir perspektiften bakmaya teşvik etmesi bakımından işletmeye başka bir fayda da sağlayacaktır (Pfeffer, 1998, 98-99). Çalışanların iş kaybetme endişesi olmadan yalnızca işlerine odaklanabilmelerine olanak tanıyan iyileştirmeler, yüksek performans getireceği düşünülen uygulamalar arasında önemli bir yere sahiptir (Batt, 2002, 590).

Pfeffer (1998, 99) günümüzün rekabetçi dünyasında istihdam güvenliği sağlamanın bir nebze anakronik veya imkânsız görüldüğünü ve birçok firmanın uygulamalarıyla çeliştiğini belirtmektedir. Ancak, istihdam güvenliğinin, seçici işe alım, kapsamlı eğitim, bilgi paylaşımı ve yetki devri gibi diğer yüksek performanslı yönetim uygulamalarının uygulanması için temel olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler, yeni kişilerin dikkatli bir şekilde seçilmesi ve eğitilmesi için kaynaklarını yatırmaya, ancak bu kişilerin firmada yeterince uzun süre kalmaları ve bu yatırımların geri dönüşünü sağlamaları bekleniyorsa istekli olacaktır. Benzer şekilde, operasyonel yetki devri ve hassas performans ve stratejik bilgilerin paylaşımı güven gerektirir ve bu güven, karşılıklı ve uzun vadeli taahhütlerin olduğu bir sistemde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Geçici eleman kullanmanın faydaları genellikle hızlı bir şekilde elde edilip ölçülebilirken, dezavantajları ve oluşturduğu maliyetler zamanla ortaya çıkmaktadır. Bu durum genellikle geleneksel muhasebe sistemlerine yansımamakta, özellikle mali baskı altında olan firmalar bu yönetime sıkça başvurmaktadır. Ancak bu, iş gücü aracılığıyla pazar avantajı elde etme fırsatını kaçırmalarına neden olabilir. Geçici iş anlaşmaları, çalışanların örgütle ilgili bilgi edinmelerini ve yeteneklerini geliştirmelerini engelleyerek, örgütün uzun vadede elde edebileceği faydaların önüne geçer (Pfeffer, 1999, 21). Ayrıca, başka bir şirkete transfer olan çalışanlara yapılan eğitim harcamaları, eğitime yapılan yatırımın azalmasına yol açmaktadır (Pfeffer, 1999, 113).

3.3.7. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Ücretlendirme ve ödüllendirme kategorisinin, çalışanların kuruluşlarından aldıkları doğrudan ve dolaylı ödemeleri ve ödülleri kapsadığını belirtilmektedir. Bu kategori, teşvik edici ücret ödeme planlarını, ikramiyeleri, komisyonları, başarı ödülleri ve yetkinliğe dayalı ödemeleri içerir (Sheppeck ve Militello, 2000; Posthuma vd., 2013; DeCenzo vd., 2017). Ücret ve ödül sistemleri, çalışanların enerjisini belirli üretken davranışlara yönlendirmelerine yardımcı oldukları için önemlidir. Ücretler, kıdem, performans ve beceri temelli olabileceği gibi, birey ve gruplara göre de değişkenlik gösterebilir (Gardner vd., 2001; Şendoğdu, 2014). Ayrıca, şirket kârlarının bir kısmının çalışanlara dağıtılması şeklinde uygulanan kâr veya kazanç paylaşımı, şirketin başarısına katkıda bulunan kurum geneline yönelik bir teşvik olarak bu kapsama dahildir (DeCenzo vd., 2017). Eğer yetenekli çalışanların işe alınması ve örgütte kalmaları hedefleniyorsa, onlara yüksek maaşlar vermek, her zaman gerekli olmasa da faydalı olabilir. Yüksek maaşlar, kurumun çalışanlarına değer verdiğini gösterir ve bu durum, çalışanların daha iyi ücretler için başka şirketlere geçmesini engelleyerek işgücü devrini azaltır (Pfeffer, 1999, 28).

Pfeffer (1998, 108) maaş seviyesinin çalışanlara bir mesaj ilettiğini, yani çalışanların gerçekten değerli olduklarını veya olmadıklarını gösterdiğini ifade etmektedir. Sonuçta, sözler ucuzdur ve birçok işletme, insanların en önemli varlıkları olduğunu iddia ederken farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Başarılı şirketler daha yüksek maaşlar ödeyebilecek durumdadır ve genellikle de öderler, yüksek maaşların da ekonomik başarıyı getirecektir. Ayrıca performans artışından elde edilen kazançların paylaşılması, çalışanları motive ederek daha fazla çaba göstermelerini teşvik edebilir veya en azından çalışanların kendi başarılarından elde edilen faydalardan yararlanma beklentilerini karşılayabilir (Weitzman vd., 1990, 139). Çalışanların bu başarılarından ve becerilerinden kaynaklı yapılan ödüllendirme, çalışanları farklı işler öğrenmeye ve dolayısıyla da daha esnek olmaya teşvik eder. Ayrıca çalışmalarının ödüllendirileceğini bilen çalışanların iş yapma çabaları motive edilmiş olur (Pfeffer, 1998, 111-112).

3.3.8. Şirket İçi Hareketlilik

Organizasyon içinde kariyer ilerlemesi fırsatlarının var oluşu, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik eden önemli bir motivasyon unsurudur (Sims, 2002). Bu uygulamanın sonuçları, çalışanlar üzerindeki motivasyon etkisinin yanı sıra, personel ile organizasyonları arasında bağlılık duygusu yaratmaya yardımcı olur ve organizasyon içindeki işe alım ve terfi süreçlerinin adil olması ile bir dereceye kadar iş tatmini sağlar (Guest, 1997; Noe vd., 2017). Ayrıca, bu uygulama, organizasyon içinde kariyer ilerlemesi fırsatları sunarak iş istikrarını sağlamaya yardımcı olur ve böylece

personelin dışarıda daha iyi işler arama ihtiyacını azaltır (Sims, 2002). Bu da tabii ki, kurumun insan sermayesini elde tutmasına ve bu varlıkların kaybindan kaynaklanan çaba ve masraflardan kaçınmasına olanak tanır (Noe vd., 2017). Bu nedenle, bu uygulama, çalışmanın Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) tasarımına, bu sistemin tutarlılığını ve gücünü sağlama açısından bir yandan ve çalışmanın bağlamında toplumsal kültürü dikkate almak açısından diğer yandan dahil edilmiştir. Torpil gibi bazı kötü uygulamalar, iç terfiler konusuyla örtüşerek, bunları çıkar ilişkilerine veya kişisel ilişkilere göre belirli kategorilerle sınırlayabilir (Budhwar vd., 2019). Dolayısıyla, bu uygulamanın varlığı, çalışanların kurum içindeki bu uygulamanın güvenilirliği ve adilliği konusundaki inançlarını yansıtır (akt. Fadhil, 2019, 38).

3.4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile İlgili Yaklaşımlar

3.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli görüş açısından yönetim yeteneği, çalışanların becerilerini, motivasyonunu ve yeteneklerini organizasyonel düzeydeki yeteneklerle uyumlu hale getiren sistemler, yapılar ve süreçlerle entegre etmede kritik bir öneme sahiptir (Teece vd., 1997, 513).

Bir organizasyonun kaynak temelli görüşü olarak adlandırılan insanları yönetmeye yönelik bu yaklaşımın temelleri Penrose'un (1959) çalışmasıdır. Penrose bir organizasyonu, organizasyonun üretim hedeflerine ulaşmak için verimli bir şekilde kullanılan idare bir yapı ve toplama kaynakları olarak nitelendirmiştir. Penrose ayrıca bir organizasyonun rekabet avantajının temelini oluşturan, değer yaratan kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaktan ziyade, bir firmanın bu kaynak ve yetenek demetlerini nasıl uyguladığı ve organize ettiği olduğunu savunmuştur (Malik, 2018, 35).

İşletmelerin kaynak temelli görüşü, bir firmanın rekabet avantajının öncelikle bir firmanın halihazırda sahip olduğu değerli, nadir, kusursuz biçimde taklit edilemeyen ve ikame edilemez kaynaklarda yattığını savunur (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Bunlar maddi ve maddi olmayan kaynakları içerir. Firmaların temel kaynakları VRIN kriterlerini karşılamalıdır, yani değerli, nadir, kusursuz biçimde taklit edilemez ve ikame edilemez olmalıdır (Barney, 1991; akt. Fu, 2010, 44).

Kaynak Tabanlı Bakış açısına (KTB) göre beşeri sermaye, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin (KSA-knowledge, skills, ability) bir kombinasyonunu ifade eder. Beşeri kaynaklara yapılan yatırım, iş gücü maliyetlerini aşarak örgüt performansına benzersiz ve önemli ölçüde katkı sağlayabilir (Jiang vd., 2012; akt. Boyraz, 2020, 70).

Kaynak temelli görüşün, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların firmalar için potansiyel sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları olarak

hizmet edebileceğini savunulur (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; akt. Fadhil, 2019, 43).

Örneğin HPWS, rakiplerin taklit etmekte zorlandığı belirsizliği ve sosyal karmaşıklıkları içerir (Becker ve Huselid, 1998; Boon vd., 2017; akt. Fadhil, 2019, 43). Ayrıca, bazı akademisyenler, insan sermayesi kaynaklarının, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için bu kaynağı kullanabilen ve yaratabilen YPİS uygulamalarını gerektirdiğine işaret etmiştir (Wright ve McMahan, 2011; Nyberg vd., 2014; Delery ve Roumpi, 2017; Sarıdakı vd., 2017; akt. Fadhil, 2019, 43).

- ✓ Sadece üstün kaynaklara sahip olan ve bunları tüm sektörlere yayılmaktan koruyan firmalar sürdürülebilir rekabet avantajını elinde tutabilir ve pazar paylarını koruyabilir.

Bir firmanın bilgi temelli teorisi, bilgi gibi maddi olmayan kaynakları firmanın stratejik olarak en önemli kaynağı olarak kabul eder (Grant, 1996a, 1996b; Nonaka ve Takeuchi 1995; Spender, 1996). Bu bilgi gömülüdür ve bireyler, ilişkiler ve organizasyonel süreçler, rutinler, veri tabanı ve sistemler dahil olmak üzere birden fazla varlık aracılığıyla taşınır.

- ✓ Bilgi, "inançları ve bağlılığı" içerdiği için veri ve enformasyondan farklıdır ve bu nedenle "belirli bir duruşun, bakış açısının veya niyetin bir işlevidir" (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 58; akt. Fu, 2010, 45).
- ✓ "Firmanın bilgi temelli bir bakış açısı stratejik yönetim literatüründe ortaya çıkmıştır" (Cole, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996a, 1996b; Alavi ve Leidner, 2001; Fu, 2010, 46).
- ✓ SHRM'nin bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler yoluyla kurumsal temel yetkinlikleri oluşturduğunu açıklarlar (Fu, 2010, 47).

Wright ve diğerleri (2002), bu teorik modeli İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ekonomik başarı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve teorideki ek sorunları belirlemek için kullanmışlardır. Araştırmalarında, İKY'nin ekonomik başarıya katkıda bulunduğu süreci tanımlamaya yönelik teorik çabaların temelinde mikro aracılık kavramının yattığını belirtmişlerdir. Mikro aracılık, iki işlem mekanizması arasındaki ilişkinin, daha belirgin alt süreçlerle açıklanabileceğini ifade eder. Bu yaklaşım, teorisyenlerin eleştirilere yanıt verme konusundaki zorluklarını bir ölçüde hafifletebilir (Wright ve Haggerty, 2005, 166).

Örgüt teorisinde 5-M (Makine, Para, Malzeme, Yönetim, İnsan) olarak tanımlanan kaynakların beşincisi ve diğer dört kaynağı yönlendiren, insandır (Sabuncuoğlu, 2000, 2). Tamamen insansız bir örgüt ütopyası gerçekleşene kadar (Kızıldağ ve Özkara, 2016, 629), insan, sahip olduğu değerli ve nadir örtük bilgi ile karmaşık iş yapma mekanizmaları sayesinde örgütün en değerli varlığı olmaya devam

edecektir. İnsan, performansa ulaşmada taklit edilmesi zor ya da imkânsız olan temel kaynak özelliğine sahiptir. Yüksek performans gösteren örgütler, kârlılıklarını sürdürebilmek adına rekabetçi ücretler ve yenilikçi uygulamalar sunarlar. Bunu başarmak için de gelecekte performans gösterecek yetenekli çalışanları destekleyen İK sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, kaynak açısından zengin olan organizasyonlar, yetenekli bireyleri çekmek ve elde tutmak için daha gelişmiş İK uygulamalarını benimsemek zorundadırlar (Boyraz, 2020, 71).

3.4.2. Sosyal Değişim Yaklaşımı

Sosyal değişim kuramı, uzun vadeye odaklanan istihdam ilişkilerini tanımlar ve ilişkideki taraflar arasında "karşılıklılık normu" ilkelerine dayanır (Blau, 1964). Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) modeli, karşılıklı amaçlar, sorumluluklar, etkileşimler ve ödülleri içeren karşılıklılığı teşvik eden politikaları içerir. Bu politikalar, bağlılık hissini artırarak hem ekonomik başarı hem de insani gelişim sağlar; bu, olumlu bir psikolojik sözleşmenin (çalışan ve işveren arasında karşılıklı ancak yazılı olmayan beklentiler bütünü) geliştirilmesine yönelik adımlar atmayı mümkün kılar (Walton, 1985). Whitener (2001), Mao vd. (2013), YPİS ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal değişim teorisi yardımıyla iyi anlaşıldığını belirtmektedir (akt. Boyraz, 2020, 71).

Blau'ya (1964, 93) göre sosyal değişim, "geleceğe yönelik karşılıklı yükümlülükler doğuran iyilikler" olarak tanımlanır ve geri dönüşün niteliği pazarlık konusu yapılmaz, aksine bu geri dönüş, yapan kişinin takdirine bağlıdır. Başka bir deyişle, Sosyal Değişim Teorisi, insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesinde çalışanların kişisel algılarının önemini vurgular. Ayrıca, uygulama sürecinde hat yöneticilerinin rolü, çalışanlar arasındaki nesil ve kültürel farklar ya da şirketin İKY faaliyetlerine ayırabileceği kaynaklar gibi diğer etkenleri ele alan farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). Bu yaklaşımlar, çalışan algılarındaki farklılıkların farkında olunması gerektiğini öne sürmektedir (akt. Boyraz, 2020, 71).

Sosyal değişim teorisi YPİS'nin, örgütün çalışanlara olan bağlılığını yansıttığını ve bu tür uygulamaların özerk çalışma, eğitim ve beceri kullanımı gibi unsurlarının psikolojik olarak hijyenik çalışma sağladığını vurgulamaktadır (Barling vd., 2003; Gong vd., 2009; Sun, Aryee ve Law, 2007; Takeuchi vd., 2007; Whitener, 2001; akt. Tregakis vd., 2013, 226). Sosyal değişim teorisi, YPİS'nin çalışanlar ve işverenler arasında karşılıklı taahhütleri nasıl artırdığını açıklar. Bu teoriye göre, işverenlerin çalışanlara yatırım yapması (eğitim, yetki devri gibi), çalışanların da karşılığında işverene ek çaba göstererek cevap vermesini sağlar.

Sosyal değişim teorisi, Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin (YPİS) iş güvencesini artırarak örgütsel başarıya olumlu bir katkı sağladığını öne sürmektedir

(Zacharatos vd., 2005). Yapılan çalışmalar ışığında YPİS, çalışanların yönetime duyduğu güveni, örgüte ve işine olan bağlılığını ve kendisini güvenli hissettiği bir örgüt iklimi algısı oluşturarak çalışan performansını geliştirmektedir. Bu durum da çalışanların örgütsel hedeflere olan bağlılığı güçlendirmektedir. Eisenberger ve arkadaşlarına (1986) göre, bu teori, çalışanların, örgütün onların refahına önem verdiğine dair kanıtları algıladıklarında, olumlu yönde kendiliğinden iş yapma eğilimi gösterdiklerini açıklar. Çalışanlar, örgütün kendilerine gösterdiği ilgiyi karşılıksız bırakmak istemez ve örgüt için iyi işler yapma zorunluluğu hissederler. Sonuç olarak, çalışanlar genellikle sözleşmelerinde belirtilen görevlerin ötesine geçerek, örgüt tarafından değer verilen ve işle ilgili olumlu tutum ve davranışlar sergilerler (Organ, 1988; akt. Boyraz, 2020, 73).

3.4.3. İnsan Sermayesi Yaklaşımı

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin temel bileşeni olup, işletmelerde çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve girişimcilik ruhunu kapsar. Bir işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, insan sermayesi avantajını temsil eder. Bu avantajlar, yaratıcılık, yenilikçilik, motivasyon, öğrenme ve takım çalışması ruhu ile birleştiğinde, işletmedeki sorunlar daha kolay çözülebilir ve rakiplere karşı daha etkili hale gelinebilir (Meiryani vd., 2020, 1569). Çalışanların sermaye olarak değerlendirilmesi, ilk olarak 1959 yılında Peter Drucker tarafından "bilgi işçisi" kavramı ile ortaya atılmıştır. Daha sonra 1960'lı yıllardan itibaren T. W. Schultz, A. Krueger, G. S. Becker, E. F. Denison gibi ekonomistler, insan sermayesinin ekonomik hayatta rekabet avantajı sağladığını çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar, entelektüel sermaye kavramının da gündeme gelmesine yol açmıştır (Kerimov, 2011, 9).

İnsan sermayesi, genel ve işletmeye özgü insan sermayesi olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır (Swart, 2006, 140). Genel insan sermayesi, bireylerin sahip olduğu zihinsel beceriler ve dürüstlük gibi özellikleri kapsar ve bu genellikle zekâ olarak ifade edilir. Bu özellikler sayesinde işletmeler, performanslarını artırabilmektedir (Molloy ve Barney, 2015, 310). İşletmeye özgü insan sermayesi ise bireylerin, yeteneklerini işletmenin özel süreçlerine uyarlamasıyla oluşur. Bu tür sermaye, işletmeler için kritik bir öneme sahiptir (Coff ve Raffiee, 2015, 327) ve genellikle daha değerlidir. Çünkü bu sermaye, rakip firmalar tarafından kolayca transfer edilemez ve transfer edilse bile istenilen değer elde edilemeyebilir. İşletmelere özgü olan insan kaynağının gelişimi işletme içerisinde gerçekleşir (Swart, 2006, 140). İşletmeye özgü insan sermayesi, örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşimi sonucu zamanla oluşan birçok özel bilgi türünü içerir. Bu sermaye, örgütte yeterli zaman geçirmiş, örgütün kaynaklarını kullanmış ve diğer örgütlerle etkileşimde bulunmuş bireyler

tarafından edinilir ve sahiplenilir (Mahoney ve Kor, 2015, 297). Örgütlerin performanslarını önemli ölçüde artırmaları ve pazar liderliğine ulaşmaları için değer yaratmaları ve kazançlarını artırmaları, insan sermayesi sayesinde mümkündür (Ameyaw vd., 2019, 49). İnsan sermayesi, örgüte özgü hale geldiğinde ve doğru bir şekilde geliştirildiğinde, örgütün en değerli ve taklit edilmesi en zor kaynaklarından biri olur (Hatch ve Dyer, 2004, 1172). İşletmeye özgü beceriler, firmalara rekabet avantajı kazandırır çünkü bu beceriler, iş gücü piyasasından elde edilemez ve yalnızca belirli bireylerin yetenekleriyle birlikte işletme içinde geliştirilir. Bu becerilerin geliştirilmesi, işin yapılmasına yönelik harcamaların ötesinde değer kazanarak (Lepak ve Snell, 1999, 36) işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır.

Stewart, insan sermayesini "tüm merdivenlerin başladığı yer", "buluşçuluğun kaynağı" ve "kavrayışın pınarı" olarak tanımlar. İşletmelerin amacı, kârlılıklarını artıracak insan sermayesine sahip olmaktır. İnsan sermayesinin özü, yenilikçilikten gelir. Bu nedenle, bir işletmede çalışanlar zamanlarını ve yeteneklerini yenilikçi faaliyetlere yönlendirdiklerinde, insan sermayesi ortaya çıkmış ve kullanılmış olur (Stewart, 1997, 94-95). İşletmelerde insan sermayesini oluşturmak ve bu sermayeyi geliştirmek örgütün çalışanları için gerekli kaynakları (zaman, maliyet, kariyer geliştirme, eğitim vb.) oluşturmaya ve çalışanların iş bağlılıklarını oluşturmalarına bağlıdır.

Günümüzün bilgi çağında, işletmelerin birincil hedefi insan sermayesini verimli bir şekilde kullanmaktır. Yoğun ve dinamik rekabet ortamı, işletmelerin sahip olduğu insan sermayesini verimsiz kullanma lüksünü ortadan kaldırır. Bu nedenle, işletmeler tüm çalışanlarını sürece dahil etmeye ve sahip oldukları fikirlerden en iyi şekilde yararlanmaya çalışırlar (Guthrie, 2001, 35).

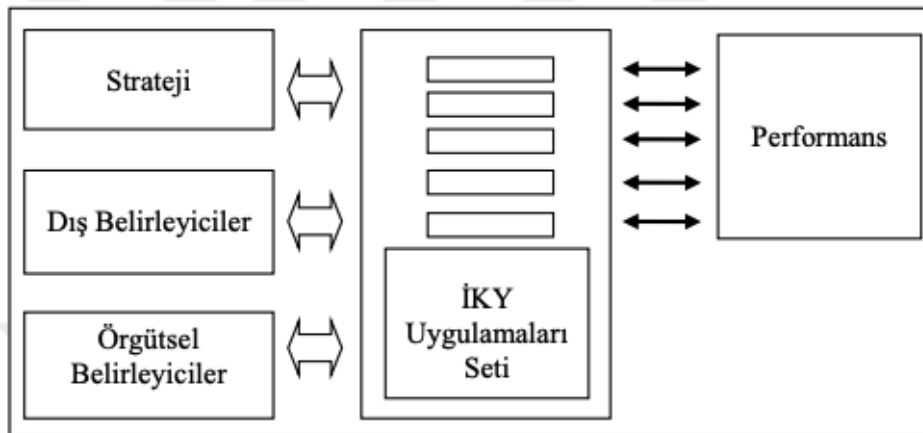
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), örgütlere performans avantajı sağlayarak (Fried ve Hisrich, 1994) şirkete özgü veya kendine has becerilerin (Gibbert, 2006) ortaya çıkmasını teşvik edebilir. Bu sistemler, çalışan sorunlarını çözme (Snell ve Dean, 1992) ve hizmet sektöründeki çalışanların daha bağımsız çalışabilmelerini sağlama (Batt, 2002) gibi süreçleri hayata geçirerek, insan sermayesinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir (akt. Boyraz, 2020, 78).

3.4.4. Durumsal Yaklaşım

Cappelli ve Crocker-Heftler (1996, 7), durumsallık yaklaşımıyla ilgili olarak, insan kaynakları uygulamalarında tek tip "en iyi" uygulama seti yerine, her firmanın kendine özgü ve farklılaşmış kaynaklara odaklanması gerektiğini savunur. Durumsallık yaklaşımı, insan kaynakları uygulamaları ile iş stratejileri arasında bir uyum ("fit") olması gerektiği fikrine dayanır ve bu uyumun işletmelerin başarısında önemli bir rol oynadığını vurgular. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi, firma stratejilerinin

belirlenmesinde ve firma içi farklı yetkinliklerin geliştirilmesinde anahtar bir rol oynar. İnsan kaynakları uygulamaları, firmanın rekabet avantajını belirleyen ve ürün ve hizmetlerin farklılaşmasına katkıda bulunan temel yetkinlikleri şekillendirir. Cappelli ve Crocker-Heftler (1996), farklı endüstrilerdeki başarılı organizasyonları inceleyerek, farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firmaların nasıl rekabet ettiğini belirlediğini göstermiştir. Bu da her firmanın kendi benzersiz koşullarına ve stratejilerine uygun insan kaynakları uygulamaları geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dyer ve Holder (1998, 31), "en iyi" uygulamanın duruma göre değişiklik gösterdiğini ve bu nedenle en iyi uyumun, en iyi uygulamadan daha önemli ve gerçekçi olduğunu ileri sürmüştür. İşletmenin insan kaynakları (İK) stratejilerini belirleyen etkenler, işletmenin bulunduğu ulusal, sektörel ve örgütsel faktörleri kapsayan şartlar ya da başka bir deyişle bağlamdır (Boxall ve Purcell, 2000, 198). Ayrıca, işletmenin yaşam döngüsündeki konumu ve uyguladığı rekabet stratejileri gibi faktörler de izlenecek İK stratejilerini şekillendirir (Baird ve Meshoulam, 1988, 116).



Şekil 3.1. Durumsal Yaklaşım (Alcazar vd., 2005, 224: akt. Boyraz, 2020, 34).

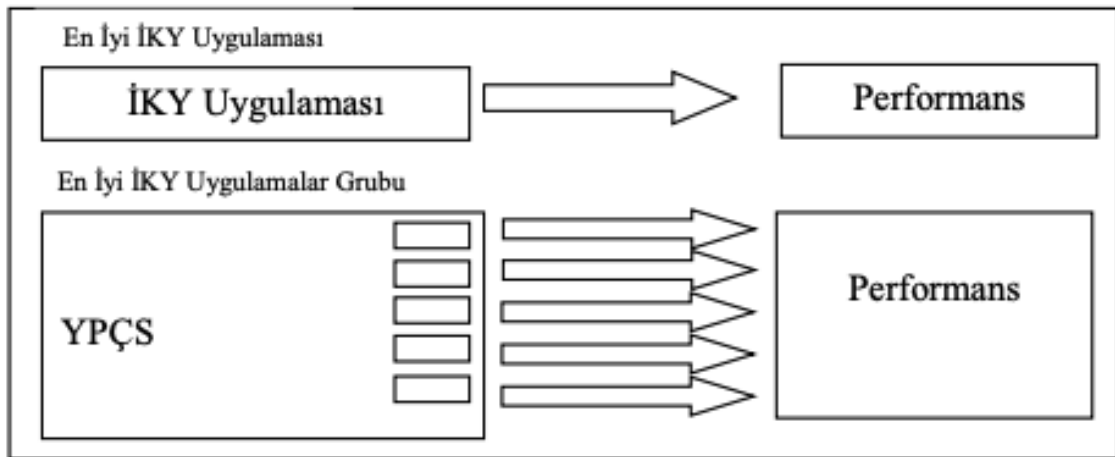
Şekil 3.1'de görüldüğü gibi Alcázar vd. (2005, 265), durumsal yaklaşımın stratejik insan kaynakları modellerine bir karmaşıklık katmanı eklediğini ve bu modellerin evrenselci perspektifin dikkate almadığı etkileşimleri içerdiğini belirtmektedirler. Bu yaklaşım, değişkenler arasındaki ilişkilerde doğrusal olmayan bir model önermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, diğer kritik değişkenlerin etkisi nedeniyle stabil olmayacaktır. Bu değişkenler, durumsallık değişkenleri olarak adlandırılmaktadır. Böylece, insan kaynakları stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin, her insan kaynakları politikasının uyum sağlaması gereken diğer değişkenlerle koşullu olacağı savunulmaktadır. Durumsal yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin (İKY) sadece örgütsel strateji ile uyumlu olduğunda olumlu etkiler yaratacağını savunur. Ayrıca, insan kaynaklarının genel strateji formülasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu öne sürer. Bu nedenle İKY stratejisi, reaktif bir unsur olarak değil, strateji ile etkileşimde bulunan bir bileşen olarak anlaşılır.

Durumsallık perspektifi, stratejik İKY'nin örgütsel ve dışsal değişkenlerle koşullandığını savunur. Örneğin, İKY stratejileri, örgütün büyüklüğü, teknolojisi, yapısı, güç ilişkileri gibi faktörlerden etkilenebilir. Ayrıca, rekabetçi, teknolojik, makroekonomik ve işgücü bağlamları gibi dışsal belirleyiciler de dikkate alınmalıdır.

3.4.5. Evrensel Yaklaşım

Evrensellik bakış açısına göre, bazı İK uygulamaları diğerlerinden daha üstündür ve tüm organizasyonların bu uygulamaları mümkün olan her fırsatta benimsemeleri gerekir. Tutarlı İK uygulamalarının bir sistem olarak benimsenmesinin, firmanın stratejisinden bağımsız olarak, şirket performansını iyileştirdiğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Wright ve McMahan 1992, 304).

Evrensellik yaklaşımına göre, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişki farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve çeşitli iş sistemleri geliştirilmiştir (Tüzüner, 2011, 27). Yüksek performanslı sistemlerin birçok açıklaması, belirli özelliklerin listelerini içerir ve bu da "en iyi uygulama" kavramını somutlaştırır. Ancak, nedensellik konusunda hala bazı çekinceler vardır ve araştırmacıların sunduğu çeşitli uygulama listeleri dışında YPİS'nin tam olarak neyi içerdiğine dair bir fikir birliği yok gibi görünmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014, 59). Benzer şekilde, Gerhart (2005, 178) araştırmaların tek bir yüksek performanslı uygulama seti tanımlamadığını ifade etmiştir. Becker vd. (1997), YPİS'nin son derece özel bir yapıya sahip olduğunu ve kuruluşun kendine özgü koşullarına uyum sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Buna karşın, Sung ve Ashton (2005), Combs vd. (2006) ile Ericksen (2007) tarafından yapılan araştırmalar, YPİS'nin performansı önemli ölçüde artırabileceğini ortaya koymuştur (akt. Boyraz, 2020, 26).



Şekil 3.2. Evrensellik Yaklaşımı (Alcazar vd., 2005, 219; akt. Boyraz, 2020, 26).

Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi Alcazar vd.'ne göre (2005, 216-217) evrenselci perspektif, belirli insan kaynakları yönetimi stratejilerinin her durumda tercih edilmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Evrenselci araştırmalar, Becker ve Gerhart (1996) tarafından belirtildiği gibi, "En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları" olarak adlandırılan uygulamaları tanımlamaya çalışır. Bu uygulamaların iki temel özelliği olması gerektiği öne sürülmüştür: (1) Kurumsal performansı artırma yeteneği ve (2) Genellenebilirlik. Bu amaç, değişkenler arasındaki (İKY ve performans ya da firma başarısı) ilişkinin doğrusal olduğunu ve tüm popülasyona genişletilebileceğini varsaymaktadır.

3.4.6. Yetenek – Motivasyon – Fırsat Yaklaşımı

Appelbaum vd.'ne göre (2000), insan kaynakları uygulamaları çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve katılma ve gerçekleştirme fırsatlarını teşvik ederek performanslarını ve bireysel katkılarını artıracaktır. (Fadhil, 2019, 44). Bu nedenle Yetenek- Motivasyon – Fırsat (YMF) modeli, çalışan performansını etkileyen üç önemli unsuru içerir - personel yeteneği, personel motivasyonu ve kendini gerçekleştirme fırsatı - ve İKY sistemlerinin bu üç bileşen üzerindeki etkileri yoluyla kurumsal performansla ilişkilendirilebileceğini öne sürer (Becker ve Huselid, 1998; Delery ve Shaw, 2001; Guest, 1997; Lepak vd., 2006b; Gerhart, 2007; Jiang vd., 2012; Jiang vd., 2013; Wang ve Xu, 2017; Boon vd., 2017; Guest, 2017; Delery ve Roumpi, 2017; Shin ve Konrad, 2017; Jiang ve Messersmith, 2018; akt. Fadhil, 2019, 44).

Araştırmacılar, çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve gerçekleştirme fırsatlarını artırmayı amaçlayan insan kaynakları uygulamalarının bir paket halinde uygulanmasının, tek başına uygulanan insan kaynakları uygulamalarına kıyasla performans sonuçlarını etkilemede daha etkili olduğunu deneysel olarak da ortaya koymuşlardır (Knies ve Leisink, 2017; White ve Bryson, 2018; akt. Fadhil, 2019, 44). Bu nedenle, etkili bir İKY sistemi oluşturmak için uygulamaları beceri artırıcı uygulamalar, motivasyon artırıcı uygulamalar ve fırsat artırıcı uygulamalar olmak üzere üç alanda birleştirmek gerekir (Lepak vd., 2006; Gardner vd., 2011; Katou, 2017; White ve Bryson, 2018, akt. Fadhil, 2019, 45).

Başka bir deyişle, kuruluş YMF modelini oluşturan ve taklit eden bir dizi uygulama aracılığıyla bir YPİS oluşturduğunda ve kullandığında, çalışan sonuçlarının iyileştirilmesine ve nihayetinde kurumsal performansın iyileştirilmesine katkıda bulunacaktır (White ve Bryson, 2018). Delery ve Roumpi'ye (2017) göre, rekabet avantajı elde etmek gerçekten de bir YPİS ve insan sermayesi kaynaklarının etkileşimini gerektirir (Fadhil, 2019, 44).

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe, YPİS şemsiyesi altında oluşturulan veya dahil edilmesi gereken İKY uygulamaları konusunda bir fikir birliği

yoktur; ancak, YMF modeli, önerilen çeşitli uygulama grupları arasındaki ortak bağlantı gibi görünmektedir (Boselie vd., 2005; Kepes ve Delery, 2007; Kehoe ve Wright, 2013; Delery ve Roumpi, 2017; Saridakis vd., 2017; White ve Bryson, 2018; Jiang ve Messersmith, 2018; akt. Fadhil, 2019, 45).

YMF modelini takiben, bu çalışmada YPİS'ni oluşturan İKY uygulamaları aşağıdakileri içerecektir. (1) Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmaya odaklanan yetenek geliştirici İKY uygulamaları. Örnekler, işe alma ve seçme ve resmi eğitim sistemlerini içerir. (2) Teşvikler, ödüller ve şirket içi kariyer basamakları gibi uygulamalar dahil olmak üzere, çalışan motivasyonunu artırmayı amaçlayan motivasyon artırıcı uygulamalar. (3) Çalışan sesi ve katılımı ve iş rotasyonu gibi çalışan katılımına ve yetkilendirmesine odaklanan fırsat artırıcı uygulamalar (Fadhil, 2019, 45).

YMF modeli, yüksek performanslı çalışmanın etkisini doğrusal olarak kavramsallaştırır: yüksek performanslı çalışma uygulamaları çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve bunlardan yararlanma fırsatlarını etkiler ve bu da organizasyonel performansını artırır. Bu model, diğer yazarlar tarafından da vurgulanan kritik bir noktayı öne çıkarır: YPİS uygulamaları, çalışanları işlerini ne kadar iyi yapacakları konusunda bir seçime teşvik eder. Yüksek performanslı çalışmanın başarısının anahtarı, çalışanların gönüllü olarak ekstra çaba göstermeye hazır olmaları, yani isteğe bağlı çabayı teşvik etmektir. Yüksek performanslı organizasyonlarda, çalışanların iş tanımının ötesine geçme istekliliği önemlidir ve bunu sağlamak için yeterli yetenek, motivasyon ve fırsat sunulmalıdır (CIPD, 2003, 6).

Guest (2006a, 2006b) ise, YPİS'nin dört temel bileşenini belirleyen bir yüksek performanslı çalışma kavramsal modeli önermektedir. Bu bileşenler, çeşitli uygulamalarla ilişkilidir:

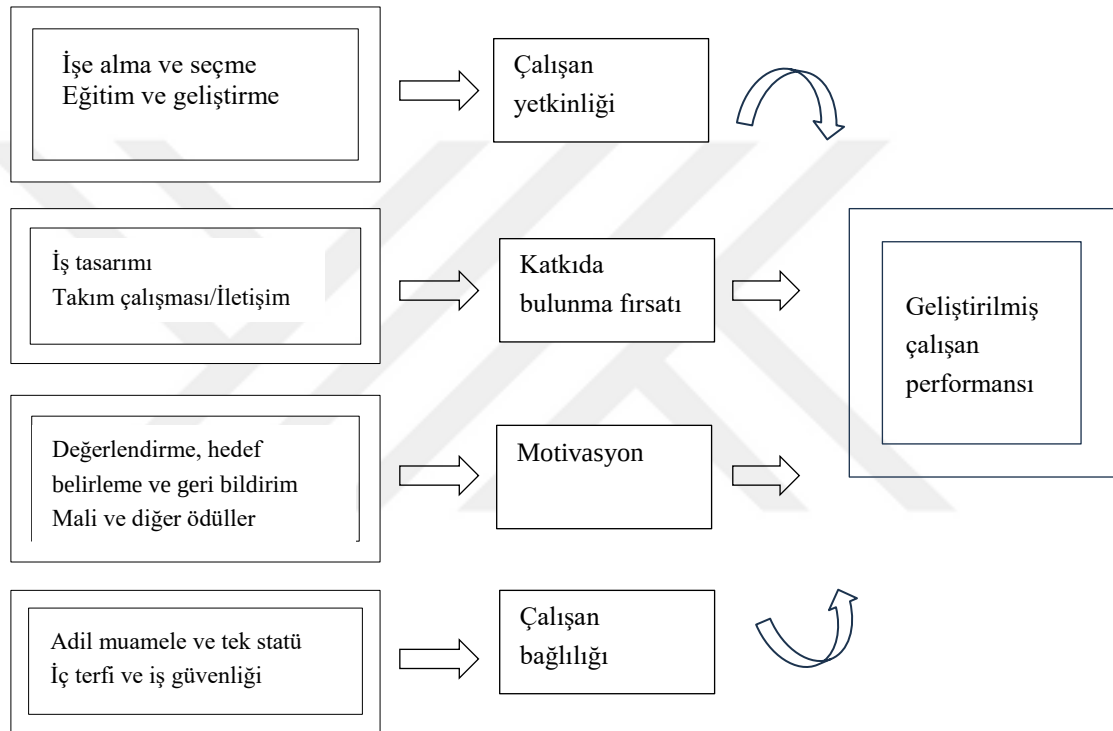
Yetkinlik: İş gücünün uygun bilgi ve beceri düzeyine sahip olmasını ifade eder. Yüksek performanslı iş organizasyonlarında, çalışanların diğer kaynaklardan en iyi şekilde yararlanabilmeleri için yüksek bir yetkinlik düzeyine sahip olmaları beklenir. Ayrıca, çalışanların örgütsel değişim ve rekabete yanıt verebilmeleri, yeni bilgi ve beceriler edinmeye istekli olmaları gerekmektedir; bu nedenle öğrenme ve gelişmeye yönelik olumlu bir tutum önemlidir.

Katkıda Bulunma Fırsatı: Çalışanların beceri ve yeterliliklerini tam olarak kullanmalarını sağlayacak düzeyde zorluk, özerklik ve sorumluluk içeren iş tasarımı gerektirir. Yüksek performanslı iş organizasyonları, çalışanları iyileştirme ve yenilikle ilgili fikirlerini paylaşmaya teşvik eder.

Motivasyon: Çalışanların kuruluşun hedeflerine katkıda bulunmaya motive edilmesi gerekir. Bu, ücret ve ödüller yoluyla sağlanabileceği gibi, öğrenme ve başarı fırsatlarının sunulmasıyla da gerçekleştirilebilir. Performans yönetimi sistemlerinin ve ödüllerin etkin kullanımı önemlidir.

Bağlılık: Çalışanların kuruluşa bağlı ve kararlı olmaları gerekir. Bu, iş güvenliğinin ve adaletin sağlanmasını içerir ve işveren ile çalışan arasında yapılan psikolojik sözleşmeyle ilişkilidir, böylece çalışanların beklentileri karşılanır.

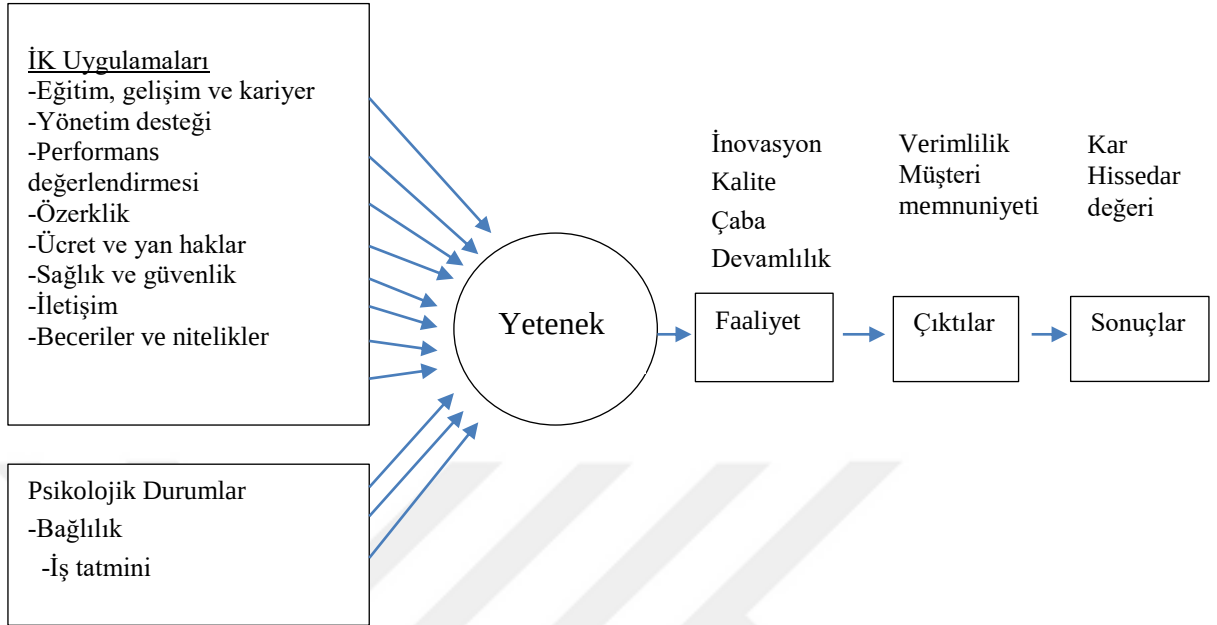
Guest, YPİS'e ulaşmak için bu dört unsurun tümünün ele alınması gerektiğini ve bu unsurların işverenler için önemli bir zorluk teşkil ettiğini savunur. Her bir unsur tek başına ele alınamaz; örneğin, yeterince motive edilmemiş yetkin çalışanlara sahip olmanın bir avantajı yoktur. Pratikte, bu, çok çeşitli uygulamaların mevcut olması, etkili bir şekilde uygulanması ve birlikte çalışması gerektiği anlamına gelir. Aşağıdaki şema bunu göstermektedir:



Şekil 3.3. Guest'in YPİS Modeli (Guest, 2006; akt: Belt ve Giles, 2009, 27).

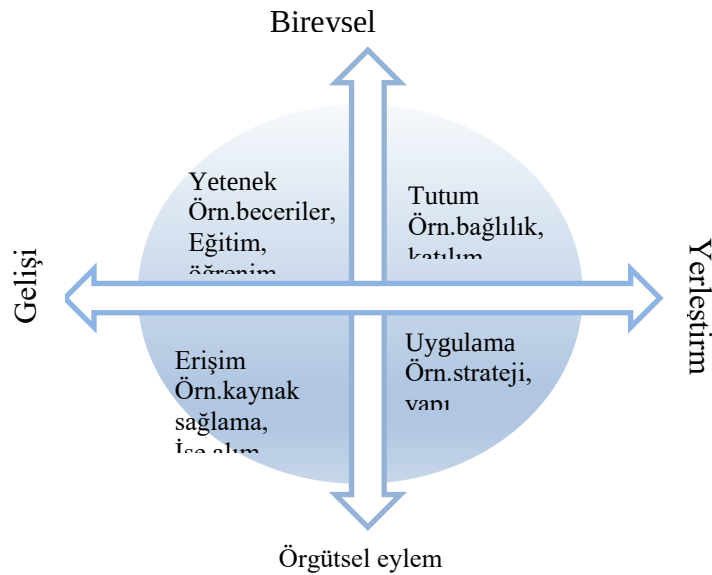
Tamkin ve meslektaşları tarafından geliştirilmiş olan başka bir açıklayıcı model, Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin (YPİS) nasıl çalıştığına dair daha geniş bir bakış açısı sunmaktadır (Tamkin vd., 2004; Tamkin, 2005). Bu çalışma, YPİS'nin performans üzerindeki etkisini anlamaya yönelik 'mantık zinciri'ni incelemeye çalışmıştır. Bu çerçevede, insan yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine mevcut literatürün geniş bir analizi ve diğer kavramsal modellerin gözden geçirilmesi üzerine kurulmuştur. Amaç, insan-performans bağlantısına dair literatürde tanımlanan tüm kilit faktörleri tek bir bütüncül modelde birleştirmektir. Tamkin vd., insanlara yapılan yatırım ile örgütsel performans arasındaki bağlantıyı açıklamak için ise 'etki zinciri' adını verdikleri bir modeli ortaya koymuşlardır. Bu zincirin merkezinde, çalışanların yetenek ve bağlılıklarını ifade eden 'yetenek' yer almaktadır. Yetenek, çalışanların işlerine koydukları kalite ve çabayı etkiler, bu da verimlilik ve müşteri memnuniyeti

üzerinde etkili olur ve nihayetinde bir örgüt için mali bir sonuçla neticelenir. Etki zinciri modeli aşağıdaki Şekil 3.4'te gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Etki Zinciri Modeli (Tamkin, 2005, 6).

Tamkin ve meslektaşları, çalışanların yeteneklerini insan-performans bağlantısı yaklaşımlarının merkezine koyuyor çünkü bu, iş performansının tamamen optimize edilmesinde ve rekabet avantajı elde edilmesinde çok önemli bir faktör. Aşağıda Şekil 3.5'te gösterilen ve '4A' modeli olarak bilinen modeli geliştirerek, yeteneği tam olarak neyin oluşturduğunu ve belirlediğini daha da açığa çıkarmak için çalışmalar yapmışlardır:



Şekil 3.5. 4A Modeli (Tamkin vd., 2005, 7).

4A modeli, bireysel becerilerin ötesinde yetenek üzerindeki geniş etkileri anlamayı hedefler. Bunun için, işyerinde yetenekle ilgili iki temel boyutu tanımlar. İlk boyut, yeteneğin gelişimi ucuyla başlar bu yeteneğin davranışa dönüşmesine (uygulanması) ucuna kadar uzanır. İkinci boyut ise bireysel yetenekler ucuyla başlar ve örgütsel eylem ucuna kadar uzanır. Bu şekilde, model işgücünün yeteneğinin, sadece becerilerin işe alımı ve geliştirilmesine değil, aynı zamanda bu becerilerin nasıl yönetildiği ve kullanıldığına da bağlı olduğunu gösterir. Ayrıca, model sadece bireysel uygulamaların değil, aynı zamanda bunların nasıl bir araya geldiğini- YPİS - ve nasıl bütün olarak işlediğini de gösterir. Bu nedenle, en büyük faydaları sunmak için işletme bağlamına uygun bir şekilde nasıl uygulandıkları, bir araya geldikleri ve entegre edildiklerine dair düşünme konusunda dikkatli olunması gerektiğini vurgular.

Bu modelde dört farklı faaliyet alanını ortaya çıkmaktadır. Bu alanlar, modelin temelini oluşturan iki ana boyutun (yetenek geliştirme ve uygulama ile bireylerin rolleri ve organizasyonun rolü) kesişmesinden kaynaklanır.

Erişim (Access): Organizasyondaki rollerin etkili bir şekilde kaynaklandırılmasıyla ilgilidir. Bu, başlangıçta işe alım, devam eden iş değişiklikleri ve devir aktivitesi gibi konuları kapsar. Odak noktası, politika ve uygulamalar da dahil olmak üzere düşünceli organizasyonel faaliyetlerdir.

Yetenek (Ability): İşgücünün beceri ve yetenekleriyle ilgilidir. Temelde, organizasyonun kullanımına sahip olduğu insanların kalitesidir ve bu bireylerin yeteneklerini sürdüren ve geliştiren sürekli geliştirme faaliyetidir.

Tutum (Attitude): İnsanların mükemmel bir iş yapmalarının sadece becerilerin toplamı olmadığı açıktır. İşgücünün bağlılığı, motivasyonu ve moralinin yanı sıra işte buldukları anlam, iş yeri hakkındaki inançları ve ek çaba gösterme isteklilikleri de vardır. Bu nedenle, önemli olan, çalışan katılımını sağlama ve paylaşılan değerler geliştirme ve güçlü bir organizasyon kültürü, iklimi ve kimliği oluşturma araçlarıdır.

Uygulama (Application): Bireylere, piyasa ve iş stratejisindeki değişikliklere kendilerini uygulama fırsatları sağlanmasıyla ilgilidir. Bu, insanların bilgi, iş tasarımı, teknoloji, organizasyonel yapı, operasyonel süreçler, liderlik ve iş stratejisi aracılığıyla başarılı olmaları için uygun bir çalışma ortamına ihtiyaç duyduğunu kabul eder.

3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri

SHRM alanındaki birçok araştırmacı, İKY'nin ilgili organizasyonel sonuçlar üzerindeki performans etkisini incelemek için bireysel uygulamalardan ziyade bir grup insan kaynakları (İK) uygulamalarına odaklanan bir sistem perspektifini benimser (Authur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie vd., 2009; Gittell vd., 2010; Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2007; akt. Fu, 2010, 36).

Daha önce incelendiği gibi YPİS, SİKY için etiket olarak da kullanılır. Geniş ve çeşitli kullanımı nedeniyle YPİS tanımında evrensel bir anlaşma olmamasına rağmen (Boxall ve Macky 2009; Boxall ve Purcell 2003), YPİS, “çalışanların becerilerini, bağlılıklarını ve üretkenliklerini çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı haline gelecek şekilde geliştirmek için tasarlanmış İK uygulamaları sistemi” olarak tanımlanabilir (Lawler, 1992, 1996; Levine, 1995; Pfeffer, 1998; Data vd., 2005, 136). YPİS seçici personel, kapsamlı eğitim ve geliştirme, mentorluk, performans yönetimi ve teşvikler (Gittell vd., 2010; Takeuchi vd., 2007; akt. Fu, 2010, 37) içerir.

YPİS, bir firmanın performansını iyileştirmek için etkili olan bir İK uygulamaları sistemidir. Ancak farklı organizasyonel bağlamlar farklı uygulamalar uygulayabilir, bu nedenle “farklı ortamlardaki firmalar yerine benzer ortamlarla karşı karşıya olan firmalara bakmak gerekir, çünkü sektörler arası çalışmalar yerine, araştırmacıların başarı için gerekli firma yetkinliklerini tespit etmesine daha iyi olanak sağlayacaktır” (Collins ve Smith 2006:554; akt. Fu, 2010, 37).

Tablo 3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerindeki İK Uygulamalarının Listesi (Armstrong, 2008, 118).

ABD Çalışma Bakanlığı (1993)	Appelbaum vd., (2000)	Sung ve Ashton (2005)	Thompson ve Heron (2005)
• İşe alma, seçme ve eğitim için dikkatli ve kapsamlı sistemler. • Çalışanlarla bilgi paylaşımı için resmi sistemler. • Net iş tasarımı • Yüksek düzey katılım süreçleri • Davranışların incelenmesi	• İş, ön saflardaki çalışanların örgütsel rutinleri değiştiren kararlara katılmalarına izin verecek şekilde organize edilmiştir. • Çalışanlar işlerini başarılı bir şekilde yapmak için daha fazla beceriye ihtiyaç duyar ve bu becerilerin çoğu firmaya özeldir.	• Yüksek katılımlı çalışma uygulamaları, (kendi kendini yöneten ekipler, kalite çemberleri ve şirket bilgilerinin paylaşımı veya bunlara erişim) • İnsan kaynakları uygulamaları (karmaşık işe alım süreçleri, performans değerlendirmeleri, işin yeniden tasarımı ve mentorluk) • Ödül ve taahhüt uygulamaları, ödneğin çeşitli finansal ödüller, aile dostu politikalar, iş rotasyonu ve esnek saatler.	• Bilgi paylaşımı • Resmi göreve başlama programı • Karmaşık işe alım süreçleri • Geçen yıl içinde beş veya daha fazla gün iş dışı eğitim. • Yarı veya tamamen özerk çalışma ekipleri; sürekli iyileştirme ekipleri; problem çözme grupları • Katılım (çalışma konseyi, öneri planı, görüş anketi) • Performans geri bildirim • Takım bazlı ödüller, kar paylaşım planı, çalışan payı sahiplik planı • Kişilerarası beceri geliştirme.
• Performans değerlendirme • Şikâyet prosedürlerinin doğru işleyişi • Yüksek performanslı çalışanların tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlayan terfi ve ücret planları	• İşçiler, iş görevleri ve çalışma yöntemleri üzerinde daha fazla özerktir. • Teşvik ücreti, çalışanları becerileri geliştirmek için ekstra çaba göstermeye motive eder.		

4. İŞ BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bağlılık kavramı, kişilerin iş performansları sırasında kendilerini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak ifade ettikleri ve kullandıkları ilgi çekici davranışları içeren deneyimsel bir durum olarak tanımlanmıştır. Bireysel olarak işe bağlı olan insanlar, birbirleri için fedakârlık yapmadan, kendilerini bir rol içinde tutarlar. İnsanlar işlerine fiziksel olarak dahil olurlar, bilişsel olarak tetikte olurlar ve empatik olarak da başkalarıyla bağlantılı olurlar (Kahn, 1990, 694). Bağlılık, herhangi bir belirli nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın duygusal-bilişsel durumu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003, 4).

4.1. İş Bağlılığı Tanımı ve Kapsamı

Pozitif örgütsel davranışlardan biri olarak kabul edilen "work engagement" kavramının Türkçe karşılığı konusunda, araştırmacılar arasında bir görüş birliği olmadığı görülmektedir. Kavram, Türkçe yönetim literatüründe; işe cezbolma, işe tutkunluk, işe bağlanma, işe angaje olma ve işe adanmışlık gibi çeşitli terimlerle ifade edilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, 5). Bu çalışmada ise "job/work engagement" kavramı için "işe bağlılık" terimi tercih edilmiştir.

İşe bağlılık, pozitif psikoloji ile ilgili pozitif bir durum olarak ortaya çıkmış ve tükenmişliğin tam tersi bir kavram olduğu tartışılmıştır (Schaufeli vd., 2002:464). Negatif bir psikolojik durum olan tükenmişlik kavramı, pozitif kutbu olan işe bağlılık ile tamamlanır ve genişletilir (Maslach vd., 2001, 416). Tükenmişlikte yer alan zayıf yönler ve işlev bozukluğundan ziyade insanın güçlü yönlerine ve optimal işleyişe odaklanan pozitif psikolojiye doğru yükselen daha genel bir eğilimin parçası olarak görülmelidir. Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin odak noktasında bir değişim başlatarak, yaşamdaki en kötü şeyleri düzeltmekten, aynı zamanda olumlu nitelikler inşa etmeye doğru bir geçiş yapmaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014, 280). İşe bağlılık olumlu bir dinamik olarak, sadece araştırmacıların değil aynı zamanda uygulayıcıların da dikkatini çekmiştir, çünkü işe bağlılığın dinamiklerini anlayarak daha iyi seçim ve eğitim sistemleri kurulabilir (Christian vd., 2011, 89).

İşe bağlılık daha önceki araştırmacılar tarafından "kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesine ilişkin bilişsel bir inanç durumu" olarak tanımlanmıştır (Brown ve Leigh, 1996; akt. Etuzsoy Durgun, 2019, 26). Dubinsky ve Hartley'e göre ise (1986) işe bağlılık, bireyin işiyle bütünleşmesinin ve kendisini işe adamasının derecesidir. İşe etkin şekilde katılma, işi hayatın merkezine koyma, işi ile özsaygısı arasında bağlantı kurma ve kendini iş performansı ile ifade etme, işine bağlı çalışanların özellikleri arasında yer almaktadır (Balay, 2014, 52).

Literatürde, “işe bağlılık” ve “çalışan bağlılığı” birbirinin yerine kullanılmaktadır. İşe bağlılıkta çalışanın işiyle ilişkisine odaklanılırken; çalışan bağlılığı ayrıca çalışanın örgütle olan ilişkisini de içermektedir (Bakker ve Leiter, 2010,10). Schaufeli ve Bakker (2010) bağlılığı, çalışanın enerjisini iş rolüne vererek, fiziksel olarak iş yerinde meydana gelen belirli bir zihinsel durumun göstergesi olduğunu ifade etmiştir. İşe bağlılık, olumlu örgütsel davranış alanında bireyi etkileyen psikolojik koşullardan biri olarak incelenmiştir (Schaufeli vd., 2006). İş bağlılığı, çalışanın işi için enerjik, kendini adama ve özümseme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici bir ruh hali olarak tanımlanır. Dinçlik, çalışanın çalışırken hemen yorulmadan tüm enerjisini işine vermesi ve zihinsel dayanıklılığı; özveri, işin çalışan için anlamlı ve çekici olması, mücadele gerektirmesi, çalışanın bütünleşmesi ve tutkuyla kucaklaması anlamına gelir; Özveri, çalışanın işine odaklanması, dış uyaranları görmemesi, tüm dikkatini vermesi, başka hiçbir şeyi umursamaması ve işini yaparken mutlu olması anlamına gelmektedir (Schaufeli vd., 2002). Yani bağlılık, bireylerin iş rollerine getirdikleri fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjiler arasındaki bir ortaklığı temsil eder (Rich vd., 2010, 619). Basit bir şekilde ifade edilmek istenirse iş bağlılığı için “eller, kafa ve kalbin” tam ve aktif bir şekilde iş performansında kullanılması gerekmektedir (Ashforth ve Humphrey,1995, 110).

Halbesleben (2023, 41-44) literatür araştırmaları sonucu bağlılığın tanımını iki geniş bağlılık kavramı altında sentezlemiştir. Bunlardan birincisi, bir refah durumu olarak bağlılık, ikincisi ise uygulama olarak bağlılık. Refah durumu olarak bağlılık, örgüt üyelerinin (tercih edilen) benliklerinin iş rollerine uygun hale getirilmesi (Kahn, 1990, 694) olarak tanımlanır. Uygulama olarak yönetim merkezli bağlılık insan kaynakları yönetimindeki araştırmacılar ve büyük danışmanlık firmalarının çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım bağlı çalışanların davranışlarını ve bu bağlılığa yol açan koşulları vurgulayarak, işyeri iyileştirmelerine dönüşebilir. Her iki yaklaşımda faydalıdır. Psikolojik yaklaşım, çalışanların işleriyle ne ölçüde ve ne şekilde bağlı olduklarını belirlemenize yardımcı olursa en yararlı olanıdır. Diğer yandan, yönetim uygulaması odaklı yaklaşım, müdahale fikirleri geliştirirken daha faydalı olabilir. Genellikle bağlılığa yol açan koşulları ölçerler veya bağlılığı gösteren davranışları ölçtükleri için bu alanlarda yapılan müdahaleler için mantıklı başlangıç noktaları olabilir

Schaufeli ve Bakker (2001), bağlı çalışanların daha fazla inisiyatif aldıklarını ve kendi olumlu geri bildirimlerini oluşturduklarını bulmuşlardır. Kısacası, bağlı çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptir ve işlerinde heveslidir (akt. May vd., 2004). Ayrıca bağlı kişi çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek derecede kendisini tüm benliğiyle işine verir (Gill, 2007, 3-4). İş bağlılığı, kişinin mevcut işle bağlantısına odaklanır. Enerjinin ötesinde, insanların işleriyle ilgili olarak sahip oldukları kendini adama ve özümsemeye odaklanır. Eldeki işle, kendinden geçmiş, cezbedilmiş bir dikkat

(yani, özümseme) oluşturacak şekilde daha yakın bir bağlantı kurmayı ifade eder (Spreitzer vd., 2010, 141). Tabii ki çalışanlar kendilerini enerjik ve işlerine adanmış hissetmek için gerekli fiziksel, politik, finansal ve sosyal kaynaklara sahip oldukları ölçüde daha fazla meşgul olacaklardır (Spreitzer vd., 2010, 140). Araştırmalar, bağlı çalışanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etkisi olan, son derece enerjik ve öz yeterlik sahibi bireyler olduğunu ortaya koymuştur (Bakker, 2009; Schaufeli vd., 2001; akt. Bakker vd., 2011, 5). Olumlu tutumları ve faaliyet seviyeleri sebebiyle bağlı çalışanların takdir edilmesi, tanınması ve başarıları açısından kendilerine olumlu geri bildirimler yaratır. Bağlı çalışanlar, uzun bir yoğun çalışma gününden sonra kendilerini yorgun hissetseler de yorgunluklarını olumlu başarılarla ilişkili olduğu için oldukça hoş bir durum olarak tanımlarlar. Ayrıca bağlı çalışanlar iş dışında başka şeylerden de zevk alırlar. İşkoliklerin aksine bağlı çalışanlar güçlü ve karşı konulamaz bir iç güdü nedeniyle değil, onlar için çalışmak eğlenceli olduğu için çok çalışırlar (Gorgievski vd., 2010, 85).

İşe bağlılığına olumlu duygular eşlik eder. Olumlu duygular, daha geniş bir dikkat kapsamı ve kişinin kaynaklarını oluşturma yeteneği ile ilişkilendirilmiştir (Frederickson, 2001). Bu nedenle bağlı çalışanlar ve işletme sahipleri yeni fırsatlara daha açık olabilir, diğer insanlara karşı daha yardımcı olabilir (Cropanzano ve Wright, 2001) ve sosyal ağ kaynaklarını, iş kaynaklarını ve öz güven ve iyimserlik gibi kişisel kaynakları daha az bağlı bireylerden daha iyi oluşturabilir (akt. Gorgievski vd., 2010, 85). Ayrıca, işe bağlılığın daha spesifik performans ölçütlerini öngördüğü gösterilmiştir. Örneğin Salanova, Agut ve Peiro (2005), otel ve restoranlarda sözleşmeli çalışanların işe bağlılık düzeylerinin, müşteriler tarafından algılandığı şekliyle hizmet kalitesi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Salanova vd., 2005, 1217).

Çalışanların işe bağlılıklarını etkileyen birtakım örgütsel ve bireysel faktörler vardır (Meriç, 2018, 38-39; akt. Durgut ve Günay, 2020, 154). Örgütsel faktörler; işin özellikleri (Bakker ve Demerouti, 2008, 218), geri bildirim (Bal, 2009, 17), örgütsel adalet (Doğan, 2018, 29), ödüllendirme ve sosyal destek (Maslach vd., 2001, 414), etik liderlik (Durgut ve Günay, 2020, 164). Bireysel faktörler ise öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık, duyguların yönetimi, örgütsel tabanda benlik saygısı (Bakker ve Demerouti, 2007, 309; Schaufeli, 2012, 5).

İşletmelerde iş bağlılığını sağlayabilmek için bu konuda proaktif davranmak gerekmektedir. Aşağıdaki tablolarda örgütsel ve bireysel düzeyde iş bağlılığı sağlama stratejileri yer almaktadır (Rogers, 1984; Izgar, 2001, 29-42; Selçukoğlu, 2001, 183-185; akt. Ardıç ve Polatçı, 2009, 39-40).

Tablo 4.1. İş Bağlılığını Örgütsel Düzeyde Sağlama Stratejileri

*Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanım başvurma	*Öğle yemeği ve dinlenme aralarını örgüt dışında geçirmek
*Bağımsız karar verebilmek	*Kişiler arası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak
*Kararlara katılımı artırmak	*Kişileri yeni görevlere atamak
*Çalışanların başarılarını takdir etmek	*Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri kazanmasını sağlamak
*Adaletli bir ödül sistemi oluşturmak	*Sık sık pozitif geri bildirim vermek
*İşin gerektirdiği iş yüküne göre, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek	*Uzun çalışma saatlerini kısaltmak
*Zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak	*Örgütsel bağlılığı sağlamak
*Örgütsel değişimi sağlamak	*Düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak
*Takım çalışmalarını desteklemek	*Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek
*Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak	*Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek
*Çalışma saatleri içerisinde kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek	*Yerinde bir terfi politikası izlemek
*Hizmet içi eğitimler planlamak	*Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak
*İş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak	*Kariyer için fırsat tanımak

Tablo 4.2. İş Bağlılığını Bireysel Düzeyde Sağlama Stratejileri

*İş bağlılığı ile ilgili bilgi sahibi olmak	*İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,
*Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek	*Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak
*İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler belirlemek	*Tatile çıkmak
*Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak	*İşte ve özel hayatta monotonluğu azaltmak
*Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak	*Huzurlu bir yaşam tarzı benimsemek
*Kişinin kendi sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi	Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek
*Hobi edinmek	

4.2. İş Bağlılığının Boyutları

Kısaca iş bağlılığı, genellikle belirli bir nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmaktan ziyade, çalışanların zihinsel durumuna odaklanan duygusal-bilişsel-motivasyonel bir tatmin durumu olarak tanımlanır. Literatürde ilgili araştırmalarda, doğrulayıcı faktör analizi ile iş bağlılığının üç boyutu ortaya koyulmuştur: dinçlik boyutu, adanmışlık boyutu ve özümseme boyutu (Schaufeli, 2002, 74-75).

4.2.1. Dinçlik Boyutu

Dinçlik boyutu, çalışma sırasında yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık ile karakterize edilen bir kavram olup, kişinin işine emek vermeye istekli olmasını ve

zorluklarla karşılaştığında bu isteğini sürdürmesini ifade eder (Schaufeli vd., 2002, 74). Shraga ve Shirom (2009, 272), dinçliği, fiziksel olarak güçlü, bilişsel olarak uyanık ve duygusal olarak enerjik bir ruh hali olarak tanımlar. Çalışırken dinçlik hisseden bireyler işlerine motive olurlar ve karşılaştıkları herhangi bir zorluk, onları işlerini yapmaktan alıkoyamaz (Çalışkan, 2015, 370).

4.2.2. Adanmışlık Boyutu

Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması, önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile karakterize edilir. Çalışanın işine derinden bağlı olması, işin anlamını, heyecanını, gururunu, meydan okumasını ve ilhamını hissetmesiyle gerçekleşir (Schaufeli vd., 2002, 74). Kendini işine adanmış bir çalışan, işini yapma konusunda büyük bir heves ve istek duyar, yaptığı işin tüm yönleriyle kendini bütünleştirir ve bu süreçte işine derin anlamlar katar (Du Plessis, 2014, 18).

4.2.3. Özümseme Boyutu

Özümseme ise, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde meşgul olması ile karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işine kaptırmış hisseder. Kişinin işine kendini tamamen kaptırması yalnızca kendini yeterli hissetmenin ötesine geçer ve akış denen şeye, odaklanmış dikkat, berrak bir zihin, zihin ve beden uyumu, çabasız konsantrasyon, tam kontrol, kayıp ile karakterize edilen bir optimal deneyim durumuna yaklaşır (Csikszentmihalyi, 1990; Schaufeli vd., 2002, 465; Schaufeli vd., 2003, 5; Schaufeli vd., 2010, 133). Csikszentmihalyi (1975, 36), akışı "insanların tam bir katılımı hareket ettiklerinde hissettikleri bütünsel duyumu" olarak tanımlar. Bireyler "akış" durumundayken, eylemleri için çok az bilinçli kontrol gereklidir ve bireylerin kendilerini motive etmek için hiçbir dış ödüle ve hedefe ihtiyacı yoktur çünkü işin kendisi sürekli hedefler sunar.

Ancak bağlılık, katılımı karıştırılabilir, çünkü katılım genellikle bireyin işiyle psikolojik özdeşleşme açısından tanımlanır ve iki terim arasında hem nitelik hem de nicelik olarak farklılıklar vardır. Nicel olarak, kendini adama, olağan tanımlamanın ötesinde güçlü katılımı ilişkilidir. Niteliksel olarak adanmışlık, yalnızca belirli bir bilişsel veya durumla ilgili değil, aynı zamanda duygusal boyutla da ilgili geniş bir kapsama sahiptir (Schaufeli vd., 2002, 74). Bağlılık daha çok bireyin işini yaparken kendini nasıl kullandığıyla ilgilidir, bu yönden katılımı farklıdır. Bağlılık bilişlere ek olarak duygu ve davranışların aktif kullanımını gerektirir. Ayrıca, rollerine derin bağlılık deneyimleyen bireylerin işleriyle özdeşleşmeleri gerektiği için işe katılımın bir öncülü olarak düşünülebilir (May vd., 2004, 12). İşe bağlılık çalışanlar arasında zamanla istikrarlı kalması muhtemel olan ve dinçlik, adanmışlık ve kendini kaptırma

gibi olumlu duygularla dolu kalıcı, pozitif bir duygusal-motivasyonel tatmin hali olarak tanımlanabilir (Schaufeli vd., 2002, 74).

4.3. İşe Bağlılığın Önemi

İşe bağlılık, “yönetimdeki en popüler konulardan biri” (Welbourne, 2007, 45) ve “kesinlikle desteklenmesi gereken bir kavram” (Taris vd., 2008:185) olarak kabul edilmektedir. Dvir vd. (2002, 737) aktif bağlılığı “yüksek düzeyde aktivite, inisiyatif ve sorumluluk” olarak tanımlamışlardır. Bağlılığın avantajları, olumlu duygusal sonuçlar (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2008) elde edilmesinden, kurumsal performansın artırılmasına (Harter vd., 2002) kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır.

Bakker vd. (2011) iş bağlılığını anlamanın hayati önem taşıdığını ifade etmişlerdir çünkü çalışanların enerji dolu olduğu ve kendilerini işle ilgili görevlere adanmış günümüzün organizasyon ortamında, bireysel ve organizasyonel performanslar daha iyi olabilir. Sürekli yeni bilgi ve teknoloji gelişimi altında olan ve sürekli değişim gösteren günümüz organizasyonlarında, konsantre, özverili ve pozitif çalışanlara sahip olmak önem kazanmaktadır. Öğrenmeye hevesli, her zaman işine odaklanan, işini seven ve kendine meydan okuyan çalışanların bu değişen ortama daha iyi uyum sağlamaları ve yüksek performans göstermeleri beklenir (Bailey vd, 2017, 2; Bakker ve Demerouti, 2009, 224). Günümüzde işletmeler çalışanlarının proaktif olmalarını, işlerine derin ilgi duymalarını, bağımsız iş yapabilmelerini, iş birliği yapma yeteneklerinin olmasını ve kendilerini işleriyle ilgili geliştirme farkındalıklarının olmasını beklemektedir. Bütün bunlar için kendini dinç, enerjik, kendini işine kaptırmış ve adanmış çalışanlara ihtiyaç olacaktır. Yani işletmelerin işe bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu sebeple çalışanların iş bağlılığını geliştirmek gerekir. Çalışanların işlerine yatırım yapacak yeterli kaynakları olduğunu hissettiklerinde gelişir, bu kaynakların nereden geldiğini ve erişilebilirliklerinin nasıl değiştiğini anladıklarında ve kaynakların uzun vadede karşılığını vereceğine inandığında gelişir (Halbesleben, 2023, 51).

Macey ve Schneider (2008, 3-4), katı bir şekilde kavramsallaştırılmamış, çok daha az çalışılmış olan bağlılığın potansiyel öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkilere işaret etmektedir. Ayrıca, araştırmacılar motive edici bir değişken olarak bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına yol açması gerektiğini iddia etmişlerdir (Kahn, 1990; Rich vd., 2010; Schaufeli vd., 2002; akt: Christian vd., 2011, 90).

Araştırmalar bağlı çalışanların zihinsel ve psikosomatik sağlıklarının iyi olduğunu göstermiştir (Demerouti vd., 2001). Ayrıca kişisel, proaktif davranış ve öğrenme motivasyonu sergilerler. Bu durum bağlı çalışanların inisiyatif aldıklarını ve kendi olumu geri bildirimlerini oluşturduklarını gösteren nitel araştırma sonuçlarıyla uyumludur (Schaufeli vd., 2001; akt. Bakker ve Demerouti, 2009, 221).

İşe bağlılık kavramı, işe katılım kavramından farklıdır çünkü işe katılım organizasyona odaklanırken işe bağlılık işin kendisine odaklanır ve işe katılımın sadece bir boyutu olarak duygusal bağlılığı yakalar. İşe bağlılık ve işe katılım arasındaki temel fark, işe bağlılığı tanımlarken sunulan enerji boyutudur (Macey ve Schneider, 2008; akt. Demircioğlu, 2019, 8).

Yönetim ve davranış bilimleri araştırmacıları tarafından yapılan kapsamlı araştırmalar, çalışanlar işe bağlı olduklarında hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin, çalışan bağlılığının, verimliliğin ve finansal performansın arttığını destekleyen teoriyi ortaya koymaktadır (Harter vd., 2002; akt. Chaudhary vd., 2012, 371).

4.4. İşe Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

İşe bağlılığın hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurduğu, uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından belirlenmiştir (Saks, 2006, 601). Araştırmalar, bireysel düzeyde, işine bağlı çalışanların, bağlı olmayan çalışanlardan daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur (Bakker, 2009). Bakker (2009), işine bağlı çalışanların neden daha iyi performans gösterdiğini açıklayan dört neden ileri sürmektedir: Bağlı çalışanlar mutluluk, coşku ve neşe gibi olumlu duygular yaşarlar; sağlıkları daha iyidir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2008, 176). İşe bağlılığı yüksek çalışanlar, kendilerine inanan, olumlu geri bildirimler alan, bireysel hedeflerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getiren, ne kadar yorgun ve tükenmiş hissetseler de yaptıkları işten memnun olan, işkolik olmayan ama işlerine bağlı bireyler olarak tanımlanmıştır (Bakker ve Demerouti, 2008, 210). İşe etkin şekilde katılma, işi hayatın merkezine koyma, işi ile özsaygısı arasında bağlantı kurma ve kendini iş performansı ile ifade etme, işe adanmış çalışanların özellikleri arasında yer almaktadır (Balay, 2014, 52).

Örgütsel düzeyde çalışanların iş bağlılıklarının örgütsel performans sonuçlarıyla da ilişkili olduğu doğrulanmıştır (Harter vd., 2002). Örneğin, Harter vd. (2002) yürüttüğü meta-analiz çalışmasında, 36 şirket ve beş farklı endüstri türünde 7.939 iş birimi incelenmiştir. Bu araştırma, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının müşteri memnuniyeti, kârlılık, üretkenlik, çalışan devri ve iş kazaları gibi iş sonuçlarıyla olan ilişkisini araştırmıştır. Sonuçlar, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı ile üretkenlik, kârlılık, çalışan güvenliği, çalışan devri ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Koyuncu vd. (2006) ise bir Türk bankasındaki 286 kadın yönetici ve profesyonelden oluşan bir örnekleme işe bağlılığın sonuçlarını incelemiş ve işe bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Rich vd. (2010), 245 itfaiyeci ve onların amirlerinden oluşan bir örneklem üzerinde, değer uyumu, temel öz değerlendirme ve algılanan örgütsel destek ile iki iş performansı

ölçütü, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmalarında, işe bağlılığın, değer uyumu, temel öz değerlendirme ve algılanan örgütsel destek ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi aracı bir değişken olarak etki ettiğini bulmuşlardır. Çalışmalarında iş tatmini ve içsel motivasyonu da diğer aracı değişkenler olarak dahil etmiş olmalarına rağmen, işe bağlılık bu faktörleri aşarak öncüller ve performans sonuçları arasındaki ilişkileri açıklamada daha etkili olmuştur. Kwon ve Kim (2020) yapmış oldukları çalışma sonuçları bağlılığın organizasyonlarda yaratıcılığı ve yenilikçiliği kolaylaştırdığını, bağlı çalışanların daha yenilikçi davranışlar sergilediğini göstermiştir (Halbesleben, 2023, 47). Yine Bhatnagar (2012, 944) Hindistan'daki ilaç, ağır mühendislik, bilgi teknolojileri, elektronik ve havacılık sektörlerinde yapmış olduğu çalışmada iş bağlılığı yüksek olan çalışanların, yenilik süreçlerine daha fazla katılım sağladığını ve bu süreçleri kurumsallaştırmada daha etkili olduklarını ifade etmiştir.

Motivasyonu ve katılımı artırmayı amaçlayan işe bağlılık süreçleriyle ilgili giderek artan endişelerden biri, bu süreçlerin aşırıya kaçıp kaçamayacağıdır. Bağlılık başlangıçta tükenmişliğin zıttı olarak geliştirilmiş olsa da aşırı bağlılık sonucunda tükenmişlik yaşamak mümkün müdür? Diğer bir ihtimal olarak, göreve yüksek düzeyde bağlılığın, iş-yaşam dengesinin bozulmasına ve diğer iş sorumluluklarının ihmal edilmesine yol açması muhtemel midir? Araştırmacılar, katılımın "karanlık" tarafını incelemeye başlamışlardır (Bakker, 2010).

İş bağlılığının olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığı görülse de birtakım olumsuz sonuçlarının olduğunu gösteren çalışmalar da yapılmıştır. Bakker vd. (2011), işe bağlılık ile ilgili bir incelemede, işe bağlılığın çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabileceğini savunmuşlardır. Bakker, bağlı çalışanların işkolik olmamalarına rağmen, işlerine o kadar dalmış hale gelebileceklerini ve işlerini evlerine götürdüklerini açıklamıştır. Aslında, Becker vd. (2004), Hollandalı iş gücünden temsilci bir örneklem üzerinde yaptıkları bir çalışmada, işe bağlılığın fazla mesai yapma ile pozitif ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Ancak, iş-yaşam dengesi literatürü, iş-ev çatışmasının sağlık sorunlarına yol açabileceğini sürekli olarak göstermiştir (Geurts ve Demerouti, 2003; akt. Bakker vd., 2011). Sonnentag vd. (2008) da aynı düşünceleri paylaşarak, işten uzaklaşmanın ve işten kopmanın, çalışanların iyi halini korumak için önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (akt. Banihani vd., 2013, 407).

Ayrıca, Halbesleben vd. (2009,1456), bağlı çalışanların daha yüksek iş-aile çatışması yaşadıklarını bulmuşlardır çünkü genellikle organizasyona yönelik daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar ve bu da kaynak tükenmesine yol açar. Benzer bir şekilde, Shantz vd. (2010), küçük çocukları olan yüksek derecede bağlı kadınların yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını bulmuşlardır. Ayrıca, “Yanmak için önce 'yanıyor' olmak gerekir” (Pines, 1993, 41) ifadesi, yüksek düzeyde işe

bağlılığın çalışanların kaynaklarını tüketebileceğini ve onları tükenmişlik yaşamalarına neden olabileceğini ima eder (Hallberg vd., 2007; akt. Banihani vd., 2013, 407).

Bu veriler ışığında diyebiliriz ki işe bağlılığın aynı zamanda olumsuz sonuçlara yol açabileceğidir. Çalışmalara daha yakından bakıldığında uzun vadede iş bağlılığı tükenmişliğe yol açabilir.

4.5. İş Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Guest (2014, 150) yaptığı literatür taraması sonuçlarına göre; iş bağlılığının, çalışanların refahını artırmayı hedefleyen ve bireysel düzeyde değerlendiren, çalışanların enerji, adanmışlık ve işe dalma düzeylerini içeren bir kavram olduğunu örgütsel bağlılığın ise örgütsel performansını artırmayı amaçlayan ve örgütsel düzeyde değerlendirilen bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel bağlılığa yönelik bazı yaklaşımlar, çalışanların bağlılığının örgüte getireceği faydalara odaklanır ancak çalışanlara karşılığında hiçbir şey sunmaz. Tartışmasız, çalışanların iş bağlılığını teşvik etmeyi amaçlayan herhangi bir yaklaşımın, çalışanlara bağlı olmaları için nedenler sunması gerekir. Bu nedenle adaleti ve güveni teşvik eden ve psikolojik sözleşmede yer alan sözlerin tutulmasını sağlayan destekleyici bir örgütsel iklimin muhtemelen daha yüksek düzeyde bağlılık, motivasyon, görev ve bağlamsal performansla karşılık bulacağını varsayabiliriz.

İşe bağlılık, yüksek enerji, coşku ve işte tam konsantrasyon ile tanımlanan olumlu bir ruh hali olarak açıklanırken (Schaufeli vd., 2002), örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütüne olan bağlılık düzeyi olarak değerlendirilmektedir (Mowday vd., 1979; Li, 2014). Bu tanımlar, örgütsel bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin niteliğine, işe bağlılığın ise çalışan ile işi arasındaki ilişkinin niteliğine odaklandığını göstermektedir (Kim vd., 2017; akt. Aboramadan, 2020, 156).

Cook'a (2008) göre, iş bağlılığı, çalışanların organizasyona olan bağlılıkları ve beklenenin ötesine geçme istekliliği anlamına gelir. Ancak Saks (2006), iş bağlılığının örgütsel bağlılıktan farklı olduğunu, çünkü örgütsel bağlılığın çalışanların organizasyona olan bağı ile ilgili olduğunu belirtir. Araştırmacılar genel olarak, organizasyonel bağlılığın iş bağlılığının bir parçası olabileceğini, ancak çalışanların tam anlamıyla bağlı olmalarını sağlamak için yeterli olmadığını savunmaktadırlar (Cook, 2008; Macey ve Schneider, 2008). Özetle, iş bağlılığı iş odaklıdır, örgütsel bağlılık ise organizasyon odaklıdır (Armstrong ve Taylor, 2009; akt. Casteleiro ve Mendes, 2020, 10).

4.6. İş Bağlılığı ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri İlişkisi

İnsan sermayesi, bireylerde eğitim ve öğretim yoluyla inşa edilebilen beceri ve bilgi stokunu ifade eder (Becker, 1964; O’Sullivan ve Sheffrin, 1988; akt. Fu, 2010, 48).

Kurumlarda özellikle de müşterilerle yüz yüze temasın yoğun olduğu konaklama hizmeti sunan firmalarda yüksek insan sermayesi daha da fazla bir öneme sahiptir. Konaklama hizmeti sunan firmaların yüksek insan sermayesi oluşturması için, vasıflı çalışanları belirlemesi, firmaya çekmesi ve elinde tutması gerekir. Bu noktada yüksek performanslı iş sistemleri (seçme, işe alma, eğitim, performans değerlendirme vb.) ile çalışan bağlılığı önemli birer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Davranışsal bir perspektiften bakıldığında, insan kaynakları yönetimi (İKY) bilim adamları, böyle bir sistemin çalışan bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını (OCB) ortaya çıkaracağını ve bunun sonucunda yüksek örgütsel finansal performansa yol açacağını iddia etmektedir (Gong vd., 2010; Wright ve McMahan 1992; akt. Zhang vd., 2014, 423). Datta vd. (2005, 135) yüksek performanslı iş sistemlerini, çalışanların beceri, bağlılık ve verimliliğini artırarak onları bir rekabet avantajı kaynağı yapmayı hedefleyen insan kaynakları uygulamalarından oluşan sistemler olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık, ‘bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının gücüdür’ (Porter vd., 1974, 604). Örgütsel bağlılığın önemli bir boyutu, çalışanın örgüte olumlu duygusal bağlılığı ve özdeşleşmesi olarak tanımlanan duygusal bağlılıktır (Meyer ve Allen 1991; akt. Zhang, 2014, 425).

İş bağlılığının yüksek iş performansı ile ilgili olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Yapısı gereği enerjik olması, iş bağlılığı performans için gerekli olan yapılanmayı sağlar. Daha açık bir şekilde, bağlılığın daha yüksek çalışan performansı ve müşteri sadakati ile ilgili olduğu da yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Salanova vd., 2005; akt. Spreitzer vd., 2010, 138). Bireyin meslek hayatında kendini işine ait hissetmesi, iş yerinde bağımsız karar alabilmesi ve bunu uygulamaya geçirebilmesi, işini yaşamında kilit noktası olarak görmesi ve psikolojik olarak da kendisini yaptığı işle özdeşleştirilmesi işe bağlılığı ifade etmektedir. İşe bağlılık böylelikle hem iş tatminini sağlamak hem de kişinin iş motivasyonunu arttırmaktadır, bu sayede örgütün verimliliğini ve etkinliğini de geliştirmektedir (Shih vd., 2009).

İşe bağlılık çalışanların refahın bir parçasıdır (Rothmann vd., 2005, 55) ve sonuca katkıda bulunduğundan işletmeler için önemlidir (Demerouti ve Cropanzano, 2010, 133). Unutulmamalıdır ki, bir çalışanın işe bağlılık düzeyi çalıştığı kurumun çalışana sunmuş olduğu kaynaklara bir cevabıdır.

Yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) çalışan bağlılığını vurgulayan bir çalışma felsefesi bağlamında becerileri geliştirmeye ve motivasyonu arttırmaya yönelik hareket etme olasılığı yüksektir ve bu da çalışma sistemlerini teşvik eder, yüksek katılımı sağlar ve karar verme özgürlüğü sunar. Bu tür koşullar altında insanlar,

organizasyonel performansa belirleyici bir fark yaratabilir (Tamkin, 2004, 12). Yüksek performanslı iş sistemleri çalışanların tutum ve davranışlarını örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getiren ve etkileyen bir dizi uygulamaya odaklanmaktadır. Bu uygulamalar çalışanların örgüte, işe olan bağlılıkları ve bireysel performanslarını artırmaya yönelik uygulamalar bütünüdür (Bonias vd., 2010, 3).

İş bağlılığının, iş kaynaklarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Salanova vd., 2005). Halbesleben vd. (2014) kaynakları, bireyin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak algıladığı her şey olarak tanımlar. İş kaynakları, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini kapsar. Bu kaynaklar; örgütsel düzeyde (örneğin, maaş, kariyer fırsatları), kişilerarası düzeyde (örneğin, amir ve iş arkadaşlarının desteği), belirli iş pozisyonunda (örneğin, rol açıklığı, karar alma sürecine katılım) ve görev düzeyinde (örneğin, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve performans geri bildirimi) sınıflandırılabilir (Demerouti ve Bakker, 2011). Hakanen vd. (2006) göre, iş kaynakları, kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişimi teşvik edebilir ve iş hedeflerine ulaşmada etkili olabilir. İnsan kaynakları uygulamaları, gerekli becerileri, motivasyonu, fırsatları ve uygun çalışma koşullarını artırarak iş bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir. Bu durumda, çalışanlar zorla çalıştırılmak yerine, kişisel zevk nedeniyle iş faaliyetlerine katılma olasılıkları daha yüksek olacaktır. May vd. (2004) çalışmasına göre, çalışanların bağlılık düzeyi, psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik erişilebilirliğin arttığı koşullarda yükselmiştir. Psikolojik erişilebilirlik, bireyin işyerinde kendini fiziksel, duygusal veya bilişsel olarak işine adanmak için yeterli kaynaklara sahip olduğuna dair inancı olarak tanımlanır (Kahn, 1990). Salanova vd. (2005) göre, örgütsel kaynaklar işyerinde "kolaylaştırıcılar" olarak görülür, çünkü iş bağlılığını artırma potansiyeline sahip motive edici işlevler sunar. Demerouti ve Bakker (2011), çalışanların iş bağlılığını artırmak için geri bildirim, sosyal destek ve beceri çeşitliliği gibi yeterli iş kaynaklarına sahip çalışma ortamlarının sağlanması gerektiğini belirtir. Beceri, motivasyon ve fırsat geliştiren İK uygulamaları ile uygun çalışma koşulları, iş bağlılığını artırabilecek kolaylaştırıcı iş kaynakları olarak düşünülebilir (akt. Aybars ve Acar, 2017, 364).

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, çalışanlar, kuruluşlarının beceri, motivasyon ve fırsat artırıcı İK uygulamalarını tutarlı ve adil bir şekilde yürüttüğünü ve uygun çalışma koşulları sağladığını algıladıklarında daha yüksek iş katılımı göstermelidirler. Öte yandan, İK uygulamalarının tutarsız ve kötü uygulanması, çalışanların işlerine olan katılımlarını düşürebilir (Ang vd., 2013, 3091).

Ang vd. (2013), çalışan katılımının yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, Alfes vd. (2013), çalışan katılımının, İK uygulamaları ile bireysel davranış arasındaki bağlantıları açıklayan bir mekanizma olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmaya göre,

kuruluşlarının İK uygulamaları hakkında olumlu bir algıya sahip olan çalışanların işlerine daha fazla bağlı olma olasılıkları yüksektir.



5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

5.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme kavramı, çalışanların yaptıkları işlerde bağımsız düşünebilme ve üstlerinden aldıkları talimatların ötesine geçebilme yeteneğini geliştiren motive edici bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Laschinger vd., 2004, 527). Literatürde güçlendirme, yapısal ve psikolojik olarak iki ayrı boyutta incelenmektedir (Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997). Yapısal güçlendirme, çalışanların bilgi ve kaynaklara erişimini kolaylaştıran yönetim uygulamalarını ifade ederken, psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerinde kendilerini daha yetkin ve kontrol sahibi hissetmelerini sağlayan içsel motivasyonel bir durumdur.

Barbee ve Bott'a (1991) göre, güçlendirme, sorunlara en yakın olan kişilere önemli sorumluluklar vermek anlamına gelir. Bu tanım, otoritenin devredilmesine vurgu yapar. Bowen ve Lawler (1992) ise güçlendirmeyi, karar alma yetkisinin paylaşılmasına yönelik yönetim stratejileri olarak tanımlar. Bu tanım, sorumluluğun devredilmesine vurgu yapar. Menon'a (2001) göre ise, çalışanların güçlendirilmesi, otoritenin organizasyon hiyerarşisinde aşağıya doğru kaydırılarak, çalışanlara örgütsel sonuçlar üzerinde önemli ölçüde etki etme potansiyeli sağlanması anlamına gelir. Bu farklı tanımlar, güçlendirmenin otorite ve sorumluluğun paylaşılması ve devredilmesiyle ilgili çeşitli yönlerini vurgulamaktadır. Yine Fernandez ve Moldogaziev (2013), güçlendirmenin, güce sahip olan kişilerin bu gücü (kaynaklar, ödüller dahil) organizasyon içindeki diğer kişilerle paylaşması anlamına geldiğini iddia eder. Bogaert ve arkadaşları (2016) için ise güçlendirme, karar alma süreçlerine katılım, organizasyon yönetimine katılım desteği, fikirlerini ifade edebilme ve işbirlikçilerin dinleme fırsatına sahip olma olarak algılanır.

Yukarıda belirtilen güçlendirme algılarının çeşitliliği, güçlendirme hakkındaki düşüncelerin ne kadar farklı olduğunu göstermektedir. Ancak, çoğu araştırmacı güçlendirmeye yaklaşmanın iki farklı perspektifini vurgular:

İlişkisel veya Sosyal Yapısal Yaklaşım: Bu makro bir yönelim olup, organizasyonel politikalar, uygulamalar ve yapıların çalışanlara karar verme özerkliği ve işleri üzerinde etki yapma imkânı tanınmasıyla ilgilidir. Bu, işverenler ve onların astları arasında güç paylaşımı kavramıyla ilişkilidir.

Motivasyonel veya Psikolojik Yaklaşım: Bu mikro bir yönelim olup, daha çok çalışanların algılarına, içsel motivasyonlarına ve duygularına vurgu yapar. Bu yaklaşım bireysel perspektife odaklanır (Greasley vd., 2008; Baird ve Wang, 2010; akt. Casteleiro ve Mendes, 2020, 7). Bu açıklamalar, güçlendirmenin hem makro (organizasyonel yapı ve politikalar) hem de mikro (bireysel algı ve motivasyon) düzeyde ele alınabileceğini ortaya koymaktadır.

Bandura'nın (1986) çalışmasında, güçlendirme kişinin kendi yetkinliğine olan inancına (öz-yeterlilik) karşılık gelmektedir. Conger ve Kanungo'nun (1988) güçlendirme yaklaşımı ise motivasyonel terimlerle kavramsallaştırılmıştır ve çalışanların belirli bir davranışla ilgili olarak öz-yeterliliklerine dair inançlarını ve ısrarlarını artırmaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, açık iletişim, artan katılım ve duygusal desteği vurgulamaktadır. Spreitzer (1995) ise güçlendirmeyi, çalışanların kendilerini daha fazla ya da daha az güçlendirilmiş olarak algıladıkları bir süreklilik (devamlılık) konusu olarak görür. Yani, güçlendirme, çalışanların kendilerini tamamen güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş olarak görmelerinden ziyade, farklı derecelerde güçlendirilmiş hissetmeleri şeklinde algılanmaktadır (akt. Casteleiro ve Mendes, 2020, 7).

Güçlendirme, örgütsel katılımcılar arasında öz-yeterlilik duygularının artırılması süreci olarak tanımlanabilir (Conger ve Kanungo, 1988). Psikolojik güçlendirme, çalışanları işlerinin gereklilikleri hakkında düşünmeye teşvik eden, verilen görevler için anlam geliştiren ve yeterlilik seviyelerini artıran bir araç olarak görülebilir (Laschinger vd., 2004, 527). Spreitzer'e (1995, 1443) göre psikolojik güçlendirme dört boyutta sınıflandırılabilir: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki (Laschinger vd., 2004, 528-529; Hu ve Leung, 2003, 368; Thomas ve Velthouse, 1990, 672-673; O'Brien, 2010, 16-17).

5.1.1 Anlam Boyutu

Bireyin iş rolüne verdiği önemi ifade eder. Çalışanın kendisini bireysel olarak önemli ve işine uygun hissetmesini ifade eder. Çalışanın yaptığı işi önemsemesi ve ciddiyetle yapılması sonucu iş anlam kazanmaktadır (Spreitzer, 1995, 1443). Anlam, iş rolünün gereksinimleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir (Spreitzer, 1996, 484). Bu uyum, işin birey için ne kadar önemli olduğunu gösterir (Somuncuoğlu, 2013, 29). Anlamlılık ayrıca çalışanın amacına yönelik verdiği değer, başka bir ifadeyle bireyin görevine yönelik içsel ilgisi olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990, 672). Benzer şekilde Sürgevil vd. (2013, 5374) göre de anlamlılık, çalışanların yaptıkları işe değer verme ve önemseme düzeyleri ile ilgilidir. Ghani ve Hussin (2009, 65) örgütün amaçları ile çalışanların amaçları ne ölçüde uyumlu olursa çalışanların işlerini daha önemli bularak, yaptıkları işleri o derecede daha fazla önemseyeceğini belirtmiştir.

Çalışanlar işlerinin kendileri için anlam ifade edebilmesi durumunda daha fazla motive olabilmekte ve bu doğrultuda iş tatminleri de artmaktadır (Fock vd., 2011, 320). Yine çalışanların işlerini anlamlı bulmalarının, örgütlerine olan bağlılıklarını ve katılımlarını artırdığı belirtilmektedir. Öte yandan, işin çalışan için anlam taşıması durumunda, çalışanların örgüte olan bağlılığının azalacağı, ilgisizleşeceği ve örgütle ilgili faaliyetlere katılımının düşük olacağı ifade edilmektedir (Arslantaş, 2007, 230).

5.1.2. Yeterlik Boyutu

Yeterlilik, kişinin işiyle ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimleri kapsar (Bolat, 2003, 205). Diğer bir deyişle, yeterlilik, kişinin yapacağı işe yönelik yetkinliğini ifade eder. Yeterlilik boyutu, bireyin sahip olduğu yetkinlikler ile faaliyetleri gerçekleştirme yeteneğine olan inancını içerir (Spreitzer, 1996, 484). Başpınar vd. (2015, 317) ise yeterliliği, çalışanların yaptıkları işe yönelik kendilerine ve becerilerine duydukları güven seviyesi olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse (1990, 673) yeterliliği, çalışanın işiyle ilgili faaliyetlerde gerekli yetenek ve bilgiye sahip olduğuna dair inancı olarak tanımlamıştır. Bedük vd., (2015, 4) ise, çalışanın işle ilgili faaliyetlerde yeterliliğe yönelik inancı olmadığı durumlarda, kendisini yetersiz hissettiğini ve yeteneklerini kullanmayı gerektiren faaliyetlerden kaçındığını ifade etmişlerdir.

Örgüt içinde çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri açısından yeterlilik boyutu büyük bir önem taşır. Yeterlilik duygusu eksik olan çalışanlar, örgüt içinde kendilerini önemsiz hissederler (Peachey, 2002, 54). Buna karşın, yeterlilik duygusuna sahip olan çalışanlar, işlerine yönelik daha fazla çaba gösterir ve daha dayanıklı olurlar (Thomas ve Velthouse, 1990, 672). Çalışanların örgüt içindeki yeterlilik duygusu arttıkça, yeteneklerini sergileyebilecekleri faaliyetlere katılma istekleri de yükselir (Emet, 2006, 11).

5.1.3. Etki Boyutu

Ashforth (1989), psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından biri olan etkiyi, bir çalışanın örgütteki stratejik ve operasyonel sonuçları etkileme kapasitesi olarak tanımlar (Spreitzer, 1995, 1443-1444). Sigler ve Pearson (2000, 29) etkiyi, çalışanın iş ile ilgili süreçler ve sonuçlar üzerindeki etkisine dair inancı ve duygusu olarak açıklar. Benzer şekilde Zhang ve Bartol (2010, 110) ise etkiyi, çalışanın davranışlarının iş ile ilgili sonuçlar üzerindeki etkisi olarak belirtir. İş sonuçları üzerinde etkisi olduğuna inanan çalışanlar, örgüt içinde daha yüksek iş performansı sergilerler (Hall, 2008, 148). Kendilerini güçlenmiş hisseden çalışanlar, örgütte daha fazla etki yaratma çabası gösterir ve bu da örgüt içinde verimliliği artırır (Spreitzer vd., 1997, 686). Buna karşılık, iş faaliyetlerinde etkisi olmadığını düşünen çalışanlar, kendilerini güçlendirilmiş hissetmezler (Thomas ve Velthouse, 1990, 673).

Spreitzer vd. (1997) göre, etki özerklikten farklıdır. Özerklik, çalışanın işi üzerindeki kontrol duygusuyla ilgilidir ve çalışanlara iş süreçlerinde tercih yapabilme hakkı verir. Etki ise, çalışanın örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusunu ifade eder, yani çalışanın örgütün stratejik ve yönetsel çıktıları üzerindeki etkisi olarak

tanımlanır. Genel olarak, özerklik iş katılımını, etki ise örgütsel katılımı ifade eder (Çöl, 2008, 38; Spreitzer, 1995, 1443; Fock vd., 2011, 321).

5.1.4. Özerklik Boyutu

Özerklik, bir kişinin işiyle ilgili faaliyetlerde kendi kararlarını alabilmesi olarak tanımlanır (Deci vd., 1989, 580). Hochwalder ve Brucefors (2005, 1238) özerkliği, kişinin işiyle ilgili davranışlarında sorumluluk alması olarak belirtirken, Arslantaş ve Dursun (2008, 115) ise özerkliği, çalışanın işine dair kontrol duygusu hissetmesi olarak tanımlar. Avolio vd. (2004) e göre ise kendi kendini yönetme yeteneğini ifade eder.

Özerklik boyutu, çalışanın iş süreçlerinde ve yeni girişimlerinde başkalarından bağımsız hareket edebilme yetisini ifade eder. Çalışanın aldığı kararlarda özerk olması, örgüt içinde ona yaratıcılık ve esneklik sağlar (Arslantaş, 2007, 230). Başka bir deyişle, özerklik sayesinde çalışan, değişen dış çevre koşullarına daha esnek yanıt verebilir (Hall, 2008, 147). Örgüt içinde çalışana özerklik tanınması, kişinin iş çevresi üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesi açısından önemlidir (Ergeneli ve Arı, 2005, 130). Ayrıca, özerklik boyutu, çalışanların örgüt içinde alınan kararlarda üst yönetimden bağımsız olarak söz sahibi olmasına olanak tanıyarak örgüt içi katılım düzeyini artırır (Janssen, 2004, 57). Yüksek özerklik algısı, çalışanların stres ve sıkıntı gibi olumsuz ruh hallerini azaltır (Spreitzer, 1995, 1443). Ancak, çalışanlar örgüt içinde özerk hissetmediklerinde ve üst yönetim tarafından sıkı kontrol edildiklerinde, bu durum onların ruh halini olumsuz etkiler (Thomas ve Velthouse, 1990, 673).

Bu dört boyut, birlikte ele alındığında, bireyin iş rolüne yönelik pasiften ziyade aktif bir katılım ve kontrol hissini yansıtır. Aktif yönelim, bireyin iş rolünü ve çalışma ortamını şekillendirme arzusunu ve bunu yapabilme yeteneğini hissetmesini ifade eder. Dört boyut, genel bir psikolojik güçlendirme yapısını oluşturmak için bir araya gelmektedir. Başka bir deyişle, herhangi bir tek boyutun eksikliği, hissedilen güçlenmenin genel derecesini tamamen ortadan kaldırmasa da azaltacaktır. Bu nedenle, bu dört boyut, psikolojik güçlendirmeyi anlamak için "neredeyse tam veya yeterli bir bilişsel dizi" olarak kabul edilir (Thomas ve Velthouse, 1990; akt. Spreitzer, 1995, 1444).

Araştırmalar, psikolojik güçlendirme yaşayan çalışanların işlerine daha bağlı hissettiklerini ve bunun sonucunda daha yüksek performans seviyelerine ulaştıklarını göstermektedir (Spreitzer 1995b; Spreitzer vd., 1997; Harmon vd., 2003; Laschinger vd., 2004). Psikolojik güçlendirme, daha yüksek iş tatmini (Spreitzer ve diğerleri, 1997), örgütsel bağlılık (Spreitzer, 1995b) ve çalışan verimliliği (Harmon vd., 2003; Larrabee vd., 2003; Morrison vd., 1997; Mishra ve Spreitzer 1998; Scotti vd., 2007) ile ilişkilendirilmiştir (akt. Bonias, 2010, 7).

Quinn ve Spreitzer (1997, 41), güçlendirilmiş bireylerin yaptıkları işin önemli olduğunu düşündüklerini ve işlerini önemsediklerini ifade eder. Thomas ve Velthouse (1990, 672) yetkinliği, görevleri ustalıkla yerine getirme; iş faaliyetlerini gerçekleştirme becerilerine dair özgüven ve ustalık duygusu olarak tanımlar, yani “bir işi iyi yapmak için gereken her şeye sahip olmak” olarak tanımlanır (Spreitzer vd., 1997, 682). Quinn ve Spreitzer (1997, 41), yeterliliğin kişinin yeteneklerine olan güvenini ve kaliteli iş yapma hissini kapsadığını belirtir.

5.2. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi

Kanter (1977, 166) gücü "işleri başarma ve kaynakları harekete geçirme kabiliyeti" olarak tanımlar. Güçlendirici çalışma koşulları, yani fırsatlar, bilgi, destek ve araçsal kaynaklar, çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlar. Bu sosyal yapılar mevcut olduğunda, çalışanların katılım olasılığı artar. Çalışma koşullarının güçlendirilmesiyle, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını artırarak işe bağlılıklarını sağlamlaştırmak mümkündür. Çalışanlar, görevlerini yerine getirmek için gelişim fırsatlarına, desteklere ve gerekli materyallere erişebildikleri durumlarda, özerklik, ilişki ve yeterlilik gibi temel insani ihtiyaçlarını karşılama konusunda içsel olarak motive olma eğilimindedir (Deci ve Ryan, 1985; akt. Monje-Amor vd., 2021, 3). Örneğin, gelişim fırsatları çalışanların öğrenme süreçlerini ve yetkinliklerini artırarak iş performanslarını iyileştirebilir. Ayrıca, güçlendirici çalışma koşullarının varlığı, iş hedeflerine doğrudan ulaşmayı kolaylaştırarak dışsal motivasyonu da teşvik edebilir (Bakker ve Demerouti, 2008, 209-210).

Psikolojik güçlendirme kavramı, motivasyon ve öz yeterliliği de içerir. Bu anlamda, güçlendirme sadece gücün devri değil, aynı zamanda örgüt içindeki açık iletişimi, bağlılığı ve geri bildirimi de vurgular. Bu şartlar altında, çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder, işlerine daha fazla anlam yükler ve böylece güçlendirme başarılı olur (Conger ve Kanungo, 1988: 474; Carless, 2004, 406). Benzer şekilde, Howard ve Foster (1999, 9), çalışanların örgüt içinde güçlendirildiklerine dair algıları arttıkça, iş faaliyetlerini başarıyla tamamlama olasılıklarının da arttığını belirtmişlerdir.

Go vd. (1996) göre, güçlendirme uygulamaları, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirmekte ve çalışanların özerklik kazanmalarını sağlayarak örgütle ilgili konularda deneyim kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Oğuzhan, 2019, 61). Aynı zamanda, güçlendirme uygulamaları çalışanların öz güvenlerini artırarak zorlu görevlerle başa çıkmada motive olmalarını sağlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, 476). Yönetim tarafından güçlendirilen çalışanlar, örgüt içindeki sorunlara karşı daha esnek yaklaşabilir ve çeşitli çözüm alternatifleri geliştirebilirler (Akçakaya, 2010, 160). Güçlendirmenin örgüt için sağladığı en önemli avantajlardan biri, yönetim

etkinliğinin artırılmasıdır. Çalışanlar güçlendirildiğinde ve sorumlulukları genişletildiğinde, yöneticiler rutin işlerle ilgilenmek yerine daha stratejik faaliyetlere odaklanabilirler (Khan, 1997, 46). Ayrıca, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, diğer çalışanlara göre örgüt içinde daha yüksek üretkenlik gösterebilir ve bu durum uzun vadede örgüt kârını olumlu yönde etkiler (Fragoso, 2000, 33). Gücün dağıtılmasıyla birlikte örgütsel hiyerarşi azalır, bu da hata ve gecikmeleri minimuma indirir ve maliyetleri düşürür (Brower, 1995, 14). Bu yararların yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin algılanan örgütsel adaleti olumlu şekilde etkilediği ve iş gerginliği ile tükenmişliği azalttığı ifade edilmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013, 21). Güçlendirmenin en önemli faydalarından bir diğeri, çalışanların örgütlerine karşı duyduğu saygı ve güvenin artmasıdır (Randolph, 1995, 19). Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş stresini azaltır ve bu durum, işten ayrılma niyetlerini de düşürür (Akın, 2010, 225). Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanların iş tatmini yükselir ve örgüte olan sadakatleri artar. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görürler (Greasley vd., 2005, 308).

5.3. Psikolojik Güçlendirme Koşulları

Örgüt içinde çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilebilmesi için çeşitli faktörlerin bulunması gerekir. Bu faktörler arasında özsaygı, bilgi ve kaynaklara erişim, kontrol odağı ve ödül sistemi yer almaktadır (Spreitzer, 1996, 486-489). Özsaygı, kişinin kendine verdiği değeri ifade eder. Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için çalışanların özsaygı düzeyinin yüksek olması önemlidir (Koçel, 2015, 478). Özsaygısı yüksek olan çalışanlar, kendilerini değerli bir kaynak olarak görür ve bulundukları örgüte katkı sağlama konusunda daha isteklidir. Buna karşılık, özsaygısı düşük çalışanlar, kendilerinde fark yaratma ve katkı sağlama potansiyeli görmezler ve bu nedenle örgüt içinde geri planda kalırlar (Gist ve Mitchell, 1992, 184).

Kontrol odağı, bireylerin olaylar karşısında kendi etkilerini mi yoksa çevresel etkenlerin mi belirleyici olduğunu algılamalarını ifade eder (Kormanik ve Rocco, 2009, 466). İç kontrol odağına sahip kişiler, yaşamlarını yönlendirme konusunda yüksek bir kişisel etkiye sahip olduklarını düşünürler. Bu algı, onların iş ile ilgili faaliyetlerde kontrol sahibi ve güçlenmiş hissetmelerini sağlar. Öte yandan, dış kontrol odağına sahip kişiler çevresel faktörlerin kendilerini yönlendirdiğine inanır ve bu nedenle psikolojik olarak güçlenmiş hissetme konusunda zorluk yaşayabilirler (Bozkurt, 2009, 482; Spreitzer, 1995, 1447).

Örgüt içinde güçlendirme süreçlerinin başarılı olabilmesi için en önemli unsurlardan biri, bilgi ve kaynakların çalışanlarla etkin bir şekilde paylaşılmasıdır. Bilgi ve kaynaklara erişimi olan çalışanlar, yaptıkları işi daha anlamlı ve benimsenebilir bulurlar (Spreitzer, 1996, 488). Güçlendirme sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi için

çalışanların örgütün misyon ve vizyonu hakkında bilgilendirilmesi gereklidir. Bu bilgilendirme, çalışanların örgütsel hedefleri anlamalarına ve bu hedefleri benimsemelerine yardımcı olur. Ayrıca, bireysel ve örgütsel performans hakkında düzenli geri bildirim almak, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini ve katkılarını daha iyi kavramalarını sağlar (Spreitzer, 1995, 1447). Bu nedenle, bilgi ve kaynaklara erişimin engellenmemesi ve bu erişimi kolaylaştıran bir sistemin oluşturulması gerektiği belirtilmektedir (Koçel, 2015, 477).

Psikolojik güçlendirme üzerinde önemli bir etki yaratan diğer bir unsur, ödüller gibi motive edici faktörlerdir. Örgüt içinde bireysel performansa dayalı ödüller sunulduğunda, çalışanların motivasyon seviyeleri artabilir. Bu da işin daha anlamlı hale gelmesine ve güçlendirme düzeyinin yükselmesine yardımcı olabilir (Kesen, 2015, 6538).

5.4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri, İş Sağlığı ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki

Yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) yedi bileşeni psikolojik güçlendirmeyi etkileyebilir. (Bartram vd., 2014, 2405)

İstihdam güvenliği, çalışanları uzun vadeli bir perspektif benimsemeye teşvik eder (Pfeffer 1998) ve onların inisiyatif kullanmalarına olanak tanır, iş güvenliği ile psikolojik güçlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır (Bordin, Bartram ve Casimir 2007). Fried vd. (2003), düşük iş güvenliğinin çalışanlar arasında çaresizlik ve güçsüzlük duyguları ile ilişkilendirildiğini bulmuşlardır.

Seçici işe alım, yöneticilerin inisiyatif gösteren, kendi kendini motive eden, riski benimseyen ve sorumluluk almaya istekli iş başvuru sahiplerini aramasına yol açar (Bordin vd., 2007).

Kapsamlı eğitim, çalışanların yeni iş yöntemlerini başlatmalarını ve kalite sorumluluğunu üstlenmelerini sağladığından, çalışanların güçlendirilmesi için kritiktir (Pfeffer 1998). Uygun bilgi, beceri ve yetenekler olmadan, çalışanlara daha fazla takdir yetkisi verilmesi, ciddi performans zorlukları ile dolu olup, bu da çalışanların öz yeterliliklerinin azalmasına yol açabilir (Axtell ve Parker 2003). Axtell ve Parker (2003), artan görev kontrolü ve eğitim genişliğinin öz yeterlilik ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Kendi kendini yöneten takımlar ve merkezsizleştirilmiş karar alma süreçleri de çalışanların güçlendirilmesine yol açar. Kirkman ve Rosen (1999), yöneticilerin daha fazla sorumluluk verdiğinde ve çalışan girdisi talep ettiğinde, takım üyelerinin kişisel kontrol duygusunun arttığını ve bu nedenle daha fazla anlam, etki ve özerklik deneyimleme olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, üretim standartlarını ve programlarını belirleyen, müşteri geri bildirimlerini izleyen ve kalite

iyileştirmeleri için eğitim ve geliştirme yapan takımlar, artan anlam ve özerklik yoluyla hizmet sorumluluklarının sahipliğini üstlenme olasılıkları daha yüksektir (Kirkman ve Rosen 1999).

Bilgi paylaşımı, çalışanların güçlendirilmesinde önemli bir bileşendir (Kanter 1989). Kouzes ve Posner (1987, 157), 'bilgi olmadan, insanların sorumluluk alma veya yaratıcı enerjilerini ortaya koyma olasılıklarının olmadığından emin olabilirsiniz' diye savunmaktadır. Organizasyonun misyonu ve hedefleri hakkında bilgiye erişim, çalışanlar için anlam ve amaç duygusu yaratmaya yardımcı olabilir (Spreitzer 1995). Performans bilgisi, özellikle iş biriminin performansı, çalışanların performansı sürdürmek ve geliştirmek için kararlar almalarını ve bu kararları etkilemelerini gerektirir (Bordin vd., 2007).

Benzer şekilde, *iş kalitesinin* psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu birçok çalışmada gösterilmiştir (Kirkman ve Rosen 1999).

Son olarak, *dönüşümcü liderlik*, takipçilerine heyecan verici bir gelecek vizyonu sağlayarak onları motive eder (Bartram ve Casimir 2007). Avolio vd. (2004) göre, dönüşümcü liderler 'takım ruhunu coşkıları, yüksek ahlaki standartları, dürüstlükleri, iyimserlikleri ve takipçilerinin işine anlam ve meydan okuma sağlayarak inşa ederler, takipçilerin öz yeterlilik, güven, anlam ve öz belirleme seviyelerini artırırılar'.

Birçok araştırma, psikolojik güçlendirme ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. May vd. (2004) bir kuruluşun, iş zenginleştirme ve iş-rol uyumu gibi anlamlılık, destekleyici yönetici ve iş arkadaşları gibi güvenlik ve mevcut kaynaklar açısından kullanılabilirlik gibi psikolojik koşullarla uyumlu bir işyeri atmosferi sağladığında, çalışanların daha bağlı olma olasılığının arttığını belirtmişlerdir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Albrecht ve Andreetta, 2011; Jose ve Mampilly, 2015), örgütlerine daha fazla bağlanırlar ve işten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Bhatnagar, 2012).

Quiñones vd. (2013, 133), psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığı iş yerinde refahın önemli unsurları olarak tanımlamışlardır. Spreitzer'e (1995, 1444) göre, motivasyonel bir yapı olan psikolojik güçlendirme, bireyin iş rolüne aktif bir şekilde yönelmesini sağlayan ve bilişlerinin çalışma ortamı tarafından şekillendirilmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır.

Bersin (2016, 3), çalışan bağlılığını insan yönetiminde dikkate alınması gereken en önemli önceliklerden biri olarak görmektedir. Çalışan bağlılığının en büyük etkisinin, çalışanların organizasyonda kalmalarını sağlaması olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik güçlendirme çalışanların sadece iş ortamı üzerindeki etkileriyle ilgili algılarında değil, aynı zamanda görevlerini başarıyla yerine getirme yeteneklerinde de kendini gösterir (Dutu ve Butucescu, 2019, 79). Psikolojik güçlendirme bağlamında, güçlü bir içsel bir motivasyonla yönlendirilen kişi daha yüksek düzeyde yoğunlaşma,

enerji ve adanmışlık segileme eğilimindedir; bu da iş bağlılığı düzeyini etkiler (McAllister, 2016; akt. Dutu ve Butucescu, 2019, 79).

Daha önce yapılan araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin, profesyonel hemşirelik uygulama ortamı ile işe bağlılık arasındaki olumlu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Wang ve Liu, 2015). Macsinga vd. (2015), işe bağlılığı açıklamada psikolojik güçlendirmenin -dışa dönüklük ve vicdanlılıkla birlikte- artan önemini vurgulamıştır. Benzer şekilde, Bhatnagar (2012) psikolojik güçlendirmenin işe bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin inovasyonla olumlu, işten ayrılma niyetiyle ise olumsuz yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Albrecht ve Andreetta (2011), yaptıkları ampirik çalışmada, psikolojik güçlendirmenin, sağlık hizmeti çalışanları arasında güçlendirici liderlik ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır.

İş bağlılığı genellikle "dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir zihin hali" olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002, 74). Bhatnagar (2012, 944) yapmış olduğu çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların işlerine daha yüksek düzeyde bağlı olduklarını bu durum çalışanları yenilikçi süreçlerle daha çok ilişkili olduklarını belirtmiştir. Amor vd., (2021, 9) psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş bağlılığını pozitif yönde etkilediğini, psikolojik olarak güçlenmiş çalışanların görevlerine daha fazla enerji ve bağlılık gösterdiğini belirtmiştir.

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı (evren ve örneklem), varsayımları ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri ele alınmaktadır.

6.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; TR3 bölgesinde yer alan İzmir, Aydın ve Manisa illerinde ve bu illerin alt bölgelerinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı ve düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin uygulanması çalışanların iş bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan iş bağlılığı yüksek çalışanların varlığı yüksek performanslı iş sistemlerinin daha verimli uygulanmasına yardımcı olacak ve işletmelerin başarılı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayacaktır.

Araştırmada yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine ve bu ilişkideki psikolojik güçlendirmenin aracı ve düzenleyici rolünün belirlenmesine ek olarak;

- Konaklama işletmelerinin yüksek performanslı iş sistemlerini ne düzeyde uyguladıklarını belirlemek,
- Çalışanlarının işe bağlılık düzeylerini belirlemek,
- Konaklama işletmelerinde çalışanların iş bağlılıklarını arttırıcı, yüksek performans sağlayacak en uygun iş sistemleri paketlerinin neler olduğunu ortaya koyarak çeşitli önerilerde bulunmaktır.

Günümüz rekabet ortamında işletme çalışanlarının bilgi ve yetenekleri, işletmelerin başarıya ulaşmasının kilit noktası haline gelmiştir. Bu nedenle, yüksek performans hedefleyen işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bu önem Türkiye'nin 12.Kalkınma Planı'nda (2024-2028) da vurgulanmıştır. 12.Kalkınma Planı'ndaki insan kaynakları ile ilgili politikalara dayalı olarak yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ile iş bağlılığı açısından şu değerlendirmeler yapılabilir;

İnsan Kaynağının Etkin Kullanımı ve Geliştirilmesi: 579.3, 583, 588 ve 686. maddelerde, insan kaynağının etkin kullanımı, niteliklerinin artırılması ve sektörel ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırılması vurgulanmaktadır. YPİS'nin temel

bileşenlerinden biri, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve bu yetkinliklerin organizasyonel hedeflere katkıda bulunacak şekilde kullanılmasıdır. Kalkınma Planı'nda belirtilen insan kaynağını geliştirme hedefleri, YPİS ile uyumlu olup, iş gücünün etkinliğini artırarak çalışanların iş bağlılığını da güçlendirebilir.

Sektörel İş birliği ve Eğitim Programları: 588, 607 ve 680.3 maddeleri, kamu, üniversite ve STK iş birliği ile nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesi ve iş gücünün sektörel ihtiyaçlara göre eğitilmesi gerektiğini belirtmektedir. YPİS uygulamaları, çalışanların sürekli eğitim ve gelişim fırsatlarına erişimini sağlayarak iş gücünün yetkinlik seviyesini artırabilir. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır çünkü sürekli öğrenme ve gelişim, çalışanların organizasyona olan güvenlerini ve aidiyet duygularını pekiştirir.

İş Süreçlerinin Profesyonelleşmesi ve Yetkinliklerin Artırılması: 629, 663, 704.3 ve 711. maddelerde, iş süreçlerinde profesyonelleşmenin artırılması, yetkinliklerin yükseltilmesi ve insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi hedeflenmektedir. YPİS'nin önemli bir unsuru da iş süreçlerinin profesyonel bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların yetkinliklerinin sürekli iyileştirilmesidir. Bu yaklaşımlar, çalışanların görevlerine daha fazla bağlılık göstermelerini, psikolojik olarak güçlenmelerini ve iş performanslarını artırmalarını sağlar.

Esnek Çalışma Modelleri ve Sürdürülebilirlik: 620.5 maddesi, e-ticaret lojistiğinde esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılmasını ve insan kaynağı ihtiyacının bu modellerle karşılanmasını öngörmektedir. YPİS çerçevesinde, esnek çalışma modelleri, çalışanların iş-yaşam dengesini korumalarına yardımcı olabilir ve bu da çalışan bağlılığını olumlu yönde etkiler. Sürdürülebilirlik ve çevre politikalarının desteklenmesi, çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarını artıracak bir başka önemli faktördür, çünkü bu tür politikalar, çalışanların etik değerlerle örtüşen bir organizasyonda çalıştıkları hissini güçlendirir.

Özellikle modern sonrası yönetim teknikleri ve yaklaşımlarının çalışma ortamlarına uyarlanması ve gerekli altyapı koşullarının ve iş kaynaklarının sağlanması, yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu açıdan, bir işletmede yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının benimsenmesi, çalışanların iş bağlılığını artırabilir. Bu durum dolaylı olarak bireylerin performansını ve örgütün performansını artıracaktır.

Araştırma sonuçları literatür yazınına katkı sağlamasının yanında çalışma hayatında yöneticilere de yol gösterici bir özellik sağlayacaktır. İşletmelerde yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının iş bağlılığını nasıl etkilediği, bu etkinin hangi sonuçlara yol açtığı konusunda yöneticilere ışık tutacaktır.

6.1.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Evren araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur. Evren; genel (ideal evren) ve araştırma evreni (ulaşılabilir evren) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel evren, tanımlanması kolay ama ulaşılması zor ve çoğu zaman olanaksız olan bir evrenken örneğin turizm sektöründe çalışan mavi yakalı işgörenler; araştırma evreni ulaşılması daha kolay ve araştırmacının genelleme yapabileceği, örneklemini seçebileceği öğelerin bulunduğu evren ise araştırma evrenidir örneğin Antalya-Mersin bölgesindeki mavi yakalı işgörenler (Gürbüz ve Şahin, 2018, 125). Örneklem ise, ilgili evrenden belirli kriterlere, kurallara uyarak seçilen ve o evreni temsil gücüne sahip, göreceli olarak evrenden daha az sayıda bireyden (birimden) oluşan ve üzerinde çalışma yürütülecek olan gruptur (Erkuş, 2021, 154).

Sosyal bilim araştırmalarında araştırmacının amacı, araştırma evrenin özelliği ve kullanacağı analizlerin çok özel bir örneklem belirlemeyi gerektirmediği durumlarda ideal örneklem büyüklüğü için hazırlanmış hazır tablolardan yararlanılabilmektedir. Aşağıdaki tabloda %90, %95 ve %99 güvenirlilik düzeylerinde farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018, 130).

Araştırma evrenini TR3 bölgesinde yer alan İzmir, Aydın ve Manisa illerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın TR3 bölgesinde ve konaklama işletmelerinde yürütülmesinin birkaç önemli nedeni öncelikle, TR3 bölgesi, turizm sektörünün gelişmişliği ve konaklama işletmelerinin çeşitliliği ile ön plana çıkmaktadır. İzmir, Aydın ve Manisa illeri, turizm sektöründe geniş bir yelpazede konaklama işletmelerine ev sahipliği yapmaktadır. Dolayısıyla, yüksek performanslı iş sistemlerinin bu sektörde nasıl uygulandığını ve çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemek için ideal bir araştırma alanı sunmaktadır. Ayrıca, konaklama sektörü, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kritik olduğu bir alandır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin bu sektördeki uygulamaları, çalışanların iş bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. TR3 bölgesindeki konaklama işletmeleri, rekabetçi ve dinamik bir iş ortamına sahip olduğundan, bu araştırmanın bulguları hem bölgesel hem de ulusal düzeyde turizm ve hizmet sektörlerinin gelişimine önemli katkılar sağlayabilir.

Bu bağlamda, TR3 bölgesinde yer alan konaklama işletmeleri, yüksek performanslı iş sistemleri ve iş bağlılığı arasındaki ilişkilerin yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin aracı ve düzenleyici rolünü incelemek için stratejik bir araştırma ortamı sunmaktadır.

TÜİK Raporu'na (2024) göre İzmir, Manisa ve Aydın illerinde 4 ve 5 yıldızlı toplam otel sayısı 153'dür. Türkiye genelinde 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı ise 1095'dir.

TÜİK Turizm Uydu Hesabı'nda (2019-2022) Turizm sektörlerinde Türkiye genelinde doğrudan turizm amaçlı istihdam edilen kişi sayısı 885 bin kişi olmuştur. Evrenimiz kapsamında değerlendirdiğimiz illerdeki istihdam edilen çalışan sayısına net olarak ulaşılammıştır.

Tablo 6.1'deki bilgiler ışığında, 885.000 evren için örneklem sayısının asgari %95 güven aralığında 384 olması gerektiği görülmektedir. Bu araştırma kapsamında TR3 bölgesinde yer alan İzmir, Aydın ve Manisa illerindeki (bu illerin alt bölgeleri de dahil olmak üzere) konaklama işletmelerinde 387 çalışana anket uygulanmıştır.

Tablo 6.1. Farklı evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*			Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		
	%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)		%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)
50	42	44	47	6 250	155	362	602
100	61	79	87	6 500	156	363	604
250	97	151	182	6 750	156	363	606
350	109	183	229	7 000	156	364	608
500	121	217	286	7 250	156	365	610
750	131	254	353	7 500	156	365	611
1000	137	278	400	7 750	156	366	613
1 250	141	294	434	8 000	156	367	615
1 500	144	306	461	8 250	156	367	615
1 750	146	315	482	8 500	156	368	617
2 000	148	322	499	8 750	156	368	619
2 250	149	328	514	9 000	157	368	620
2 500	150	333	526	9 250	157	369	621
2 750	151	337	536	9 500	157	369	622
3 000	151	341	545	9 750	157	370	623
3 250	152	344	552	10 000	157	370	624
3 500	152	346	559	15 000	158	375	637
3 750	153	348	565	20 000	158	377	644
4 000	153	350	571	30 000	159	379	651
4 250	154	352	576	40 000	160	381	655
4 500	154	354	580	50 000	160	381	657
4 750	154	355	584	75 000	161	382	660
5 000	154	357	587	100 000	161	383	661
5 250	155	358	591	250 000	162	384	661
5 500	155	359	594	500 000	162	384	664
5 750	155	360	597	1 000 000	162	384	665
6 000	155	361	599	10 000 000	163	384	665

*Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst veya alt tam sayıya tamamlanmıştır.

6.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada yer alan örneklem, evreni temsil etmektedir. Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmıştır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının anketlerde yer alan soruları yansız ve gerçeği yansıtacak şekilde cevapladıkları ve anketlerde yer alan ifadelerin tüm cevaplayıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırma için uygulanan anketten elde edilen veriler belirli bir zaman dilimine aittir.
- Araştırma soruları, anket formunda yer alan ifadelerle sınırlıdır.
- Bu araştırma, araştırmanın yapıldığı dönem (Haziran 2021-Ekim 2022) ile sınırlıdır
- Bu çalışmada, hizmet işletmelerinden olan konaklama işletmelerinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin etkisine odaklanılmıştır.
- Araştırma sonuçları, araştırma kapsamında elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Seçilen iş yerlerinin ve çalışanların anket formunu doldurmak için zaman ayırmak istenmemesi de araştırmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır.
- Araştırmanın yapıldığı dönemde Covid-19 pandemisi etkisinde olduğu için çalışmaya katılımın beklenen seviyede gerçekleşmemesi de bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

6.1.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin geçerliliğini sağlamaya yardımcı olmak için, önceki çalışmalarda kullanılmış çok maddeli olan ölçekler kullanılmıştır. Anketler TR3 bölgesinde yer alan İzmir, Aydın ve Manisa illerinde yer alan konaklama işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Anketlerin pandemi sürecinde olduğumuz için öncelikle survey anket şeklinde online yapılması planlanmış ancak geri dönüş neredeyse olmadığı için tekrardan yüzyüze tarafımla uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anketler dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorulara (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, gelir vb.) ikinci bölümde yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği ifadelerine, üçüncü bölümde iş bağlılığı ölçeği ifadelerine, dördüncü bölümde ise psikolojik güçlendirme ölçeğine ait ifadeler yer verilmiştir.

Tablo 6.2. Ankette Yer Alan Değişkenlerin Boyutları ve Önerme Sayıları

Değişkenler	İfade Sayısı
Yüksek Performanslı İş Sistemleri Boyutları	27
Seçici yerleştirme	4
Kapsamlı eğitim	4
Şirket içi hareketlilik	5
İş güvencesi	2
Açık görev tanımları	3
Sonuç odaklı performans	3
Ödüllendirme	2
Çalışanların kararlara katılımı	4
İş Bağlılığı Boyutları	12
Dinçlik	4
Adanmışlık	4
Özümseme	4
Psikolojik Güçlendirme Boyutları	12
Anlamlılık boyutu	3
Yeterlilik boyutu	3
Özerklik boyutu	3
Etki boyutu	3

Ankette, araştırma kapsamında ele alınan üç değişkeni ölçmek adına kullanılan ölçekler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum biçimindedir. Bu 5’li Likert ölçeği ile oluşturulan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 26 programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal hallerine ait alt boyutları ve önerme sayıları Tablo 6.2.’de verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ilk ölçek Sun vd., (2007) tarafından geliştirilen Toyota (2020) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış “yüksek performanslı iş sistemleri” (YPİS) ölçeğidir. Ölçek “seçici yerleştirme, kapsamlı eğitimler, şirket içi hareketlilik, iş güvencesi, açık görev tanımları, sonuç odaklı performans değerlendirmesi, ödüllendirme ve çalışanların kararlara katılımı” olmak üzere toplam sekiz boyuttan ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Toyota (2020:129) gerçekleştirmiş olduğu doğrulayıcı faktör analizi ile bu ölçeğin 23 ifadeli ve sekiz boyutlu faktör yapısının kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df=2,77$, CFI=0,956, TLI=0,944, RMSEA=0.064) sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek “UWES-9 İşe bağlılık” ölçeğidir. UWES-9 ölçeği işe bağlılığın üç temel yönünü ölçer; dinçlik, adanmışlık ve özümseme (Balducci vd., 2010, 140). UWES-9 Balducci vd., (2010:146) tarafından yapılan çalışmada iki farklı ülkede kullanılmıştır. Ülkeler arasındaki varyansın iyi bir uyum sağladığı ve tolere edilebilir olduğu belirlenmiş ve UWES-9’un, güvenilirliği .70’in çok üzerinde olan gelecek çalışmalar için geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmıştır.

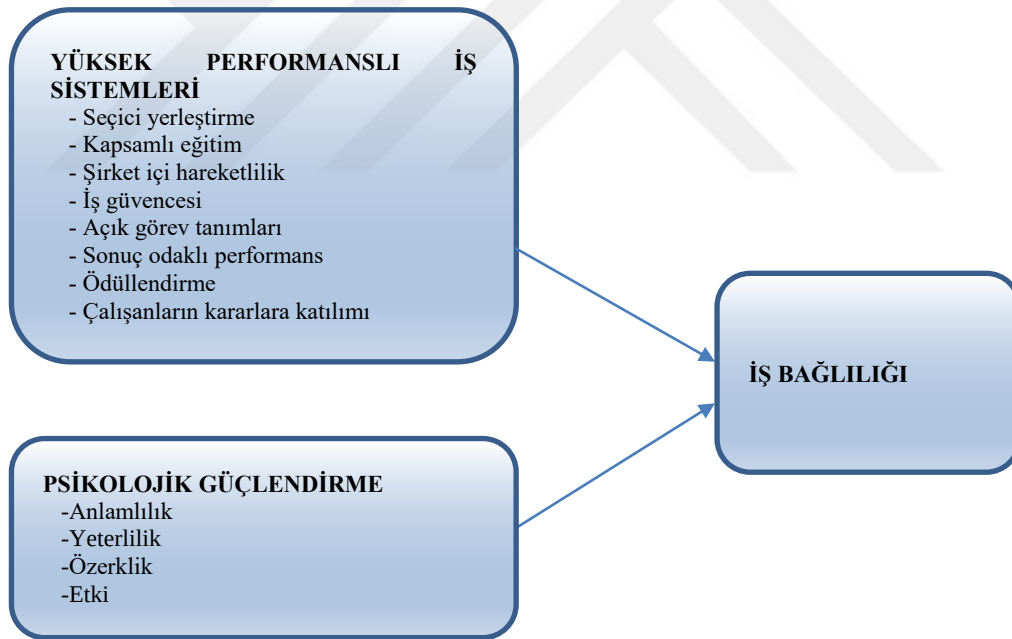
Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Sürgevil vd., (2013) tarafından yapılan “Psikolojik Güçlendirme”

ölçeğidir. Ölçek, “anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki” olmak üzere toplam dört boyuttan ve on iki ifadeden oluşmaktadır. Süvergil vd., (2013:5388), gerçekleştirmiş oldukları doğrulayıcı faktör analizi ile bu ölçeğin faktör yapısının kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df=1,12$, CFI=1.00, NFI=0.97, GFI=0,98, RMSEA=0.022) sahip olduğunu belirtmişlerdir.

6.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

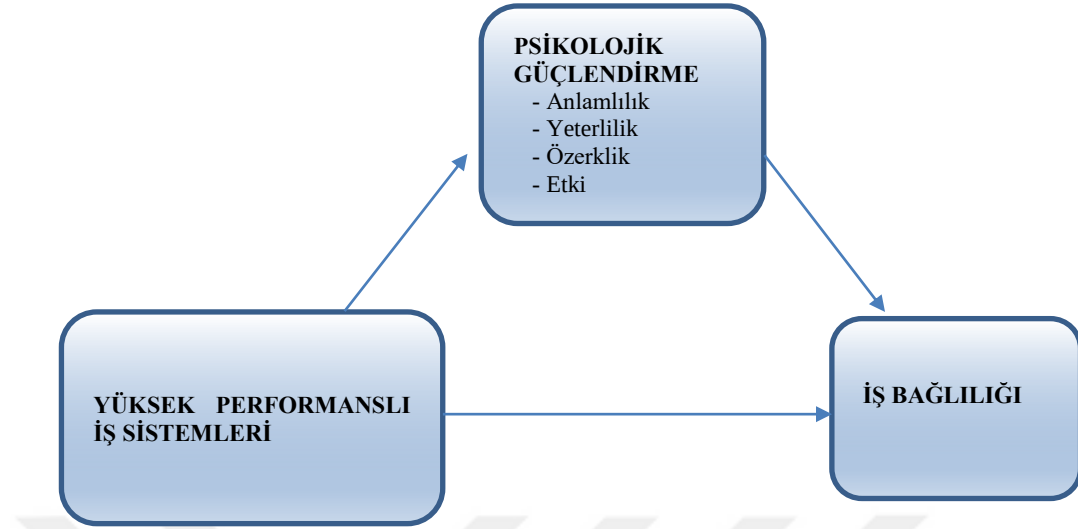
Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde en uygun yüksek performanslı iş sistemleri paketinin uygulanması işletmelerde çalışanların iş bağlılıklarını arttıracakı düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin ise bu ilişkide aracı ve düzenleyici rol üstleneceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın ana amacı yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı ve düzenleyici olarak etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırma hipotezleri sonucunda oluşturulan araştırma modelleri aşağıdaki şekillerde yer almaktadır. Yapılacak analizlerle modellerin test edilmesi amaçlanmaktadır.



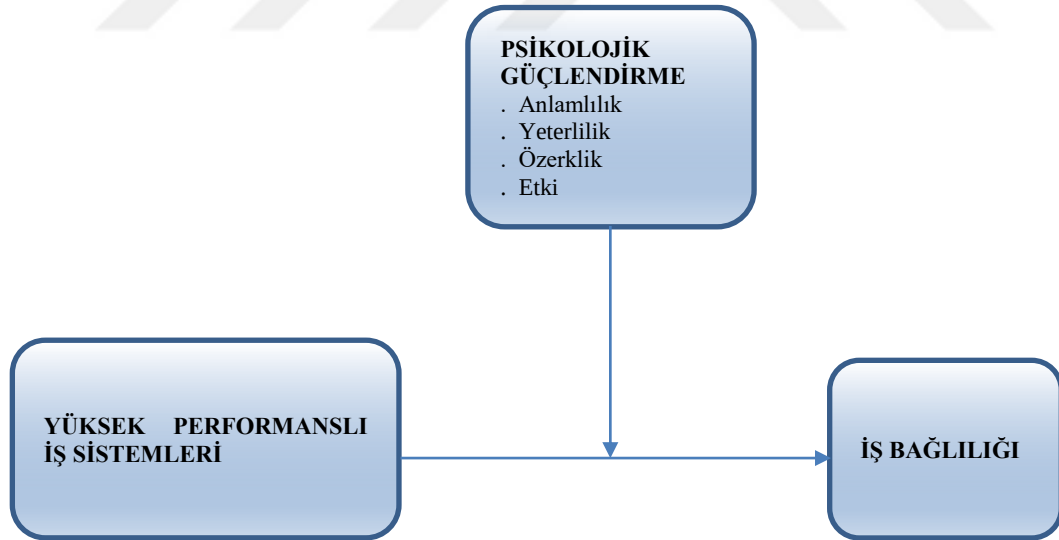
Şekil 6.1. Araştırma Modeli 1

Şekil 6.1. deki araştırma modeli; yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin bağımsız değişken ve iş bağlılığının ise bağımlı değişken olarak yer aldığını göstermektedir.



Şekil 6.2. Araştırma Modeli 2

Şekil 6.2. deki araştırma modeli; yüksek performanslı iş sistemlerinin bağımsız değişken, psikolojik güçlendirmenin aracı değişken ve iş bağlılığının bağımlı değişken olarak yer aldığını göstermektedir.



Şekil 6.3. Araştırma Modeli 3

Şekil 6.3. deki araştırma modeli; yüksek performanslı iş sistemlerinin bağımsız değişken, psikolojik güçlendirmenin düzenleyici değişken, iş bağlılığının ise bağımlı değişken olarak yer aldığını göstermektedir.

Bu araştırmanın ana amacı doğrultusunda belirlenen araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: YPİS ile psikolojik güçlendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1} Yüksek performanslı iş sistemleri iş Bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.a}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan seçici yerleştirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.b}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan kapsamlı eğitim iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.c}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan şirket içi hareketlilik iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.d}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan iş güvencesi iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.e}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan açık görev tanımları iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.f}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan sonuç odaklı performans iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.g}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan ödüllendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.1.h}. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan çalışanların kararlara katılımı iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.2} Psikolojik güçlendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.2.a}. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan anlamlılık iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.2.b}. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan yeterlilik iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.2.c}. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan özerklik iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H_{1.2.d}. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan etki iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H₂: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

H_{2.a}. Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H_{2.b.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H_{2.c.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H_{3.d.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun aracı rolü vardır.

H₃: Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile İş Bağlılığı arasındaki ilişkide Psikolojik Güçlendirme düzenleyicilik etkisi yapar.

H_{3.a.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.

H_{3.b.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.

H_{3.c.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.

H_{3.d.} Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.

6.2. Araştırma Bulguları

Bu bölümde alan araştırmasında uygulanan anketlerin geri dönüşünden sonra elde edilen verilerin analiz sonuçlarına, elde edilen bulgulara ve araştırmanın amaçlarına ilişkin yapılan yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla çalışmada çeşitli istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler SPSS 26.0, SPSS PROCESS ve AMOS paket programı kullanılarak 387 kişinin verdiği cevaplar esas alınarak analiz edilmiştir. İç güvenilirliği değerlendirmek için yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin (seçici personel, kapsamlı eğitim, terfi, iş güvenliği, açık iş tanımları, sonuç odaklı performans, ödüllendirme ve kararlara katılım boyutlarıyla birlikte), çalışan bağlılığı ölçeğinin (dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarıyla birlikte) ve psikolojik güçlendirme ölçeğinin (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarıyla birlikte) iç tutarlılığı hesaplanmıştır. Araştırma modelinin testi için regresyon, korelasyon ve PROCESS hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ankete katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler bazındaki bulgulara yer verilmiştir.

6.2.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Normallik Analizleri

Yapılan araştırmada, yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) ölçütleri kullanılmıştır. Bu konuda bilim insanları arasında farklı kabul edilen değerler bulunmakla birlikte, Tabachnick ve Fidell (2013) $\pm 1,5$; George ve Mallery (2010, 114) ile Garson (2012, 18) gibi araştırmacılar, çoğu çalışma için $\pm 2,0$ aralığındaki değerlerin kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada elde edilen bulgular, yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme değişkenlerine ait skewness ve kurtosis değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara dayanarak, incelenen değişkenlere ait verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

6.2.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Doğrulamalı faktör analizi ölçme modellerinin geliştirilmesinde önemli kolaylıklar sağladığı için sıklıkla tercih edilen bir araştırma tekniğidir. Bu teknikle önceden oluşturulmuş olan bir model ile gözlenen değişkenlerden faydalanarak gizil (faktör) değişken oluşturmaya yönelik olmasının yanısıra önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması amaçlanmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017:78; Meydan ve Şeşen, 2015:5; Wetson ve Gore, 2006:724).

6.2.2.1. İş Bağlılığı Ölçeğinin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan işe bağlılık ölçeği; dinçlik, adanmışlık ve özümseme olmak üzere üç boyutlu bir yapıdadır. Varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin üç boyutlu yapıya uyumunu sınamak adına gerçekleştirilen doğrulamalı faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin beklenen boyutlara yüklendiği belirlenmiştir.

Analiz sonucunda hesaplanan KMO değeri 0,890 olup örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinin sonucunun ($p=0,000<0,05$) da anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Üç boyutlu yapının açıklandığı toplam varyans oranı ise %77,653 olup sosyal bilimlerdeki çalışmalar için oldukça yeterli düzeydedir. Adanmışlık (F1) boyutu, Dinçlik (F2) boyutu ve Özümseme (F3) boyutu altında 3'er ifade yer almaktadır. İfadelerin yüklendikleri boyutlardaki faktör yükleri incelendiğinde, değerlerin örneklem büyüklüğü açısından anlamlı kabul edilen düzeyde olduğu görülmektedir.

İş bağlılığı ölçeğinin faktör analizinin sonuçları Tablo 6.3.'te sunulmuştur.

Tablo 6.3. İş bağlılığı Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri		
	F1	F2	F3
Adanmışlık	,832		
Adanmışlık	,821		
Adanmışlık	,690	,528	
Dinçlik		,876	
Dinçlik		,846	
Dinçlik	,442	,511	
Özümseme			,903
Özümseme			,758
Özümseme			,516
Açıklanan Toplam Varyans: %77,653			
KMO: 0,890			
Bartlett Küresellik Testi			
Ki-kare: 2304,917			
Sd: 36			
Anlamlılık: 0,000			

6.2.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeği; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutlu bir yapıdadır. Varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin dört boyutlu yapıya uyumunu sınamak adına gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin beklenen boyutlara yüklendiği belirlenmiştir.

Analiz sonucunda hesaplanan KMO değeri 0,867 olup örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinin sonucunun ($p=0,000<0,05$) da anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Dört boyutlu yapının açıklandığı toplam varyans oranı ise %79,215 olup sosyal bilimler alanındaki çalışmalar için oldukça yeterli düzeydedir. Etki (F1) boyutu, Anlamlılık (F2) boyutu, Yeterlilik (F3) boyutu ve Özerklik (F4) boyutu altında 3'er ifade yer almaktadır. İfadelerin yüklendikleri boyutlardaki faktör yükleri incelendiğinde, değerlerin örneklem büyüklüğü açısından anlamlı kabul edilen düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 6.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
Etki	,913			
Etki	,899			
Etki	,776			
Anlamlılık		,886		
Anlamlılık		,855		
Anlamlılık		,850		
Yeterlilik			,861	
Yeterlilik			,755	
Yeterlilik			,588	,534
Özerklik				,768
Özerklik			,480	,689
Özerklik	,564			,600
Açıklanan Toplam Varyans: %79,215				
KMO: 0,867				
Bartlett Küresellik Testi				
Ki-kare: 2761,473				
Sd: 66				
Anlamlılık: 0,000				

6.2.2.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeği; seçici yerleştirme (SY), kapsamlı eğitim (KE), açık görev tanımları (AGT), şirket içi hareketlilik (ŞİH), iş güvencesi (İG), sonuç odaklı performans (SOP), ödüllendirme (Ö) ve çalışanların kararlara katılımı (ÇKK) olmak üzere sekiz boyutlu bir yapıdadır. Varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin dört boyutlu yapıya uyumunu sınamak adına gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bazı ifadelerin birden fazla faktöre oldukça yakın faktör yükleri bıraktıkları görülmüştür. Bu durum binişik yüklenme sorununu oluşturduğu için yazında önerildiği gibi (Gürbüz ve Şahin, 2016, 313) ilgili ifadeler çıkarılarak faktör döndürme işlemleri binişiklik kalmayana kadar tekrar edilmiştir. Bu durumda ŞİH1, ŞİH2, ŞİH3, ŞİH4, ŞİH5, İG1, İG2 kodlu ifadeler, birden fazla faktöre çapraz yüklenerek ölçeğin yapısını bozduklarından analiz dışında kalmışlardır. Geriye kalan 20 ifadenin 6 boyut altında toplandığı görülmüştür.

Analiz sonucunda hesaplanan KMO değeri 0,943 olup örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinin sonucunun ($p=0,000<0,05$) da anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemleri (YPIŞ) ölçeğinin 6 boyutunun toplam varyans oranı ise %81,786 olup sosyal bilimler alanındaki çalışmalar için oldukça yeterlidir. Seçici yerleştirme (F1) boyutu ve kapsamlı eğitim (F2) boyutu altında 4'er ifade, açık görev tanımları (F3) boyutu altında 3 ifade, çalışanların kararlara katılımı (F4) boyutu altında 4 ifade, sonuç odaklı performans (F5) boyutu altında 3 ifade ve ödüllendirme (F6) boyutu altında 2 ifade yer almaktadır. İfadelerin yüklendikleri boyutlardaki faktör yükleri incelendiğinde,

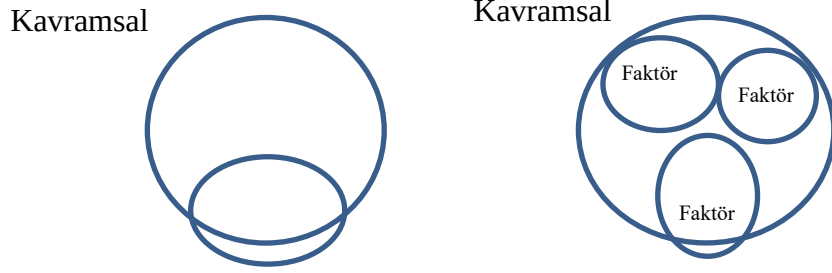
değerlerin örneklem büyüklüğü açısından anlamlı kabul edilen düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 6.5). Faktör yüklerinin istatistiksel anlamlılığı, örneklem büyüklüğüne bağlı olarak değerlendirilmektedir. 350 ve üzeri örneklemelerde ,30'dan büyük faktör yüklerinin anlamlı kabul edileceği belirtilmektedir (Nakip, 2006,435).

Tablo 6.5. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

	Faktör Yükleri					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
SY2	0,795					
SY1	0,781					
SY3	0,763					
SY4	0,687					
KE6		0,815				
KE7		0,791				
KE5		0,717				
KE8		0,686				
AGT16			0,850			
AGT15			0,798			
AGT17			0,746			
ÇKK25				0,751		
ÇKK24				0,721		
ÇKK26				0,700		
ÇKK23				0,571		0,434
SOP19					0,791	
SOP18					0,724	
SOP20					0,708	
Ö21						0,853
Ö22						0,817
Açıklanan Toplam Varyans: %81,786						
KMO: 0,943						
Bartlett Küresellik Testi						
Ki-kare: 6545,526						
Sd: 190						
Anlamlılık: 0,000						

6.2.3. Araştırmanın Güvenirliği

Verilerin güvenirliliği, farklı zamanlarda, farklı yerlerde, aynı ana kütleden seçilecek farklı örneklemelerde aynı yöntemle aynı prosedür uygulanarak yapılacak başka ölçümlerde benzer sonuçların elde edilme olasılığıdır. İç tutarlık güvenirliliği ise ister tek boyutlu olsun isterse çok boyutlu olsun ölçek maddelerinin birbiriyle ilişkili olarak aynı yapıyı ölçüyor olmasıdır ve çoğunlukla alfa değeri ile saptanır (Şencan, 2005:13).



Şekil 6.4. Kavramsal yapı-faktör ilişkisi

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için ayrı ayrı güvenirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan değişkenlerin boyutları ile yapılan güvenirlik analizine ilişkin sonuçlar tablo 6.6'da yer almaktadır.

Tablo 6.6. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	27	0,956
Seçici yerleştirme	4	0,921
Kapsamlı eğitim	4	0,921
Açık görev tanımları	3	0,909
Sonuç odaklı performans	3	0,886
Ödüllendirme	2	0,790
Çalışanların kararlara katılımı	4	0,890
Psikolojik Güçlendirme	12	0,919
Anlamlılık	4	0,916
Yeterlilik	4	0,855
Özerklik	4	0,805
Etki	4	0,899
İş Bağlılığı	9	0,914
Dinçlik	3	0,861
Adanmışlık	3	0,865
Özümseme	3	0,789

Güvenirlik analizi sonucu hesaplanan Cronbach's Alfa güvenirlik katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki soruların her birine ait puanların toplanması ile ortaya çıkan, ölçekte yer alan soruların birbirine benzerliğini veya yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Bu Cronbach's Alfa katsayısı aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Kayış, 2018:405).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's alfa katsayısı kullanılmış olup ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesi yukarıdaki belirtilen aralıklara göre yapılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; 20 sorudan oluşan yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı alfa (α) değeri 0,956 olup bu değer $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında oldukları için oldukça güvenilir olarak değerlendirilebilir (Tablo 6.2.). Yüksek performanslı iş sistemlerinin alt boyutlarının güvenilirliğine bakıldığında 4 sorudan oluşan seçici yerleştirme boyutunun alfa değeri (α) 0,921; 4 sorudan oluşan kapsamlı eğitim boyutunun alfa değeri (α) 0,921; 3 sorudan oluşan açık görev tanımları boyutunun alfa değeri (α) 0,909; 3 sorudan oluşan sonuç odaklı performans boyutunun alfa değeri (α) 0,886; 2 sorudan oluşan ödüllendirme boyutunun alfa değeri (α) 0,790; 4 sorudan oluşan çalışanların kararlara katılımı boyutunun alfa değeri (α) ise 0,890 olarak belirlenmiştir. (Tablo 6.2.).

4 sorudan oluşan anlamlılık psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlamlılık boyutunun alfa (α) değeri 0,916; 4 sorudan oluşan psikolojik güçlendirme ölçeğinin yeterlilik boyutunun alfa (α) değeri 0,855; 4 sorudan oluşan psikolojik güçlendirme ölçeğinin özerklik boyutunun alfa (α) değeri 0,805; 4 sorudan oluşan psikolojik güçlendirme ölçeğinin etki boyutunun alfa (α) değeri 0,899 olarak bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı 0,919 olup bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olduğundan dolayı yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir (Tablo 6.1).

3 sorudan oluşan iş bağlılığı ölçeğinin dinçlik boyutunun alfa (α) değeri 0,861; 3 sorudan oluşan iş bağlılığı ölçeğinin adanmışlık boyutunun alfa (α) değeri 0,865; 3 sorudan oluşan iş bağlılığı ölçeğinin özümseme boyutunun alfa (α) değeri 0,789 olarak bulunmuştur. İş bağlılığı ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,914 olup bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olduğundan dolayı yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir (Tablo 6.1).

Literatüre göre ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için ölçeğin alfa değeri 0,70 üzerinde bir değere sahip olması gerekir (Nunally, 1978). Araştırmada yer alan tüm ölçekler kabul edilebilir alfa değeri olarak tanımlanan 0,70'in üzerinde bir değerde olup araştırmada kullanılan bu değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenebilir.

6.2.4. Sosyo- Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya dahil olan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi vs.) ile ilgili soruların frekans analizi sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Tablo 6.2).

Tablo 6.7. Otel Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde(%)	Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde(%)
Cinsiyet			İşletmedeki Konumunuz		
Erkek	222	57,4	Üst düzey yönetici	20	5,2
Kadın	165	42,6	Orta düzey yönetici	80	20,7
			Alt düzey yönetici	45	11,6
			Çalışan	242	62,5
Toplam	387	100	Toplam	387	100
Yaş			Eğitim Durumu		
24 yaş ve altı	87	22,5	Lise	157	40,6
25-29	107	27,6	Önlisans Lisans	77	19,9
30-34	66	17,1	Y.Lisans/ Doktora	130	33,6
35-39	49	12,7		23	5,9
40-44	38	9,8			
45+	40	10,4			
Toplam	387	100	Toplam	387	100
Mesleki Hiz. Süresi			Bu Kurum.Hiz. Süresi		
1 yıldan az	75	19,4	1 yıldan az	136	35,1
1-4 yıl	104	26,9	1-4 yıl	136	35,1
5-9 yıl	81	20,9	5-9 yıl	76	19,6
10-4 yıl	64	16,5	10-14 yıl	25	6,5
15 yıl ve üstü	63	16,3	15 yıl ve üstü	14	3,6
Toplam	387	100	Toplam	387	100
Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?			Ort.Aylık Geliriniz		
40 saat ve daha az	34	8,8	3.000 TL ve daha az	17	4,4
41-45 saat	93	24,0	3.001- 5.000 TL	183	47,3
46-50 saat	203	52,5	5.001- 7.000 TL	128	33,1
51-55 saat	32	8,3	7.001- 9.000 TL	27	7,0
56 ve daha fazla	25	6,5	9.001- 10.000 TL	14	3,6
			10.001 TL ve üzeri	18	4,7
Toplam	387	100	Toplam	387	100
Çalışma Vardiyanız			Aldığınız eğitim işinizle ilişkili mi?		
Gece	36	9,3	Evet	240	62,0
Gündüz	151	39,0	Hayır	106	27,4
Gece ve Gündüz	152	39,3	Kısmen	41	10,6
Vardiyalı çalışmıyorum	48	12,4	Toplam	387	100
Toplam	387	100			

Tablo 6.7’de yer alan araştırmaya katılan otel çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının; %42,6’sı (165 kişi) kadın, %57,4’ ü (222 kişi) erkek çalışanlardan oluştuğu söylenebilmektedir (Tablo 6.2).

Otel çalışanlarının büyük bir kısmının genç bir nüfusa sahip olduğunu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısının (%50,1) 29 yaş ve altında olması, otel sektöründe genç çalışanların ağırlıklı olduğunu ve sektörün genç iş gücünü çekme potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, otel sektörünün dinamizmini ve yeniliklere açık olmasını sağlayabilir, çünkü genç çalışanlar genellikle enerjik, öğrenmeye açık ve teknolojiye daha yatkın olurlar. (Tablo 6.2).

Katılımcıların çoğunluğunun (%40,6) lise ve (%53,5) önlisans mezunu olması, otel sektöründe işlerin büyük bir kısmının belirli teknik beceriler gerektiren, ancak ileri düzey akademik bilgi gerektirmeyen pozisyonlar olduğunu düşündürülebilir. Ancak yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip çalışanların oranının sadece %5,9 olması, otel sektöründe üst düzey akademik eğitimin nispeten az talep gördüğünü veya bu düzeyde eğitilmiş bireylerin sektörde daha az yer aldığını göstermektedir (Tablo 6.2).

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmedeki konumlarına baktığımızda; %5,2'si (20 kişi) üst düzey yönetici, %20,7'si (80 kişi) orta düzey yönetici, %11,6'sı (45 kişi) alt düzey yönetici, %62,5'inin (242 kişi) çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun çalışanlardan oluştuğu söylenebilmektedir (Tablo 6.2).

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %35,1'ünün kurumda çalışma süresinin 1 yıldan az, %35,1'inin 1-4 yıl arası, %19,6'sının 5-9 yıl arası, %6,5'inin 10-14 yıl arası, %3,6'ünün 15 yıl ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların çoğunluğunun 1 yıldan daha kısa bir süredir mevcut iş yerlerinde çalışıyor olması, otellerde çalışan devir hızının yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, sektördeki toplam çalışma süresi açısından bakıldığında da %19,4'ünün sektörde 1 yıldan az bir süre çalıştığı görülmektedir. Bu durum, otel sektöründe yeni işe başlayan çalışan sayısının yüksek olduğunu ve çalışanların sektörde uzun süre kalmakta zorlandığını gösterebilir. Haftalık çalışma saatleri verilerine göre, katılımcıların büyük bir kısmı (%52,5) haftada 46-50 saat arasında çalışmaktadır. Bu, standart 40 saatlik çalışma haftasının üzerine çıktığını ve otel çalışanlarının genellikle uzun saatler çalıştığını göstermektedir. %6,5'lik bir kesimin haftada 56 saat ve üzerinde çalışması, iş yükünün bazı çalışanlar için oldukça ağır olabileceğine işaret edebilir (Tablo 6.2).

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının aylık gelir durumlarına baktığımızda %4,4'ü 3.000 TL ve altı, %47,3'ünün 3.001 – 5.000 TL arası, %33,1'inin 5.001-7.000 TL arası, %7'sinin 7.001-9.000 TL arası, %3,6'sının 9.001- 10.000 TL arası, %4,7'sinin 10.000 TL ve üzeri gelire sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 6.2). Katılımcıların yarısına yakınının 3.001 – 5.000 TL arasındadır. Uygulamanın yapıldığı 2022 yılında asgari ücretin net 4.253 TL olduğu, mevsimsel çalışıldığı ve çoğunluğunun 1 yıldan daha az süredir çalıştığı düşünüldüğünde beklenen sonuç şaşırtıcı olmamaktadır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %9,3'ü (36 kişi) gece vardiyasında, %39'u (151 kişi) gündüz vardiyasında, %39,3'ü (152 kişi) hem gece hem gündüz vardiyasında, %12,4'ü ise (48 kişi) vardiyasız çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarına yöneltilen “Aldığınız eğitim işinizle ilişkili mi?” sorusuna katılımcıların %62'si evet, %27,4'ü hayır, %10,6'sı kısmen cevabını vermişlerdir (Tablo 6.2). Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %62'sinin aldıkları eğitimin işleriyle ilişkili olduğunu belirtmesi, konaklama işletmeciliği bölümü açısından

olumlu bir gösterge olabilir. Bu durum, bölümün mezunlarının mesleki eğitimlerinin, iş hayatındaki gereksinimlerle büyük ölçüde uyumlu olduğunu işaret edebilir.

6.2.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde otel çalışanlarının araştırma değişkenlerine (yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı, psikolojik güçlendirme) ilişkin algılamalarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Değişkenler 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. 1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3:Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

6.2.5.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Değişkeniyle İlgili Bulgular

Tablo 6.8’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının sekiz boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan 27 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadelere verilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir.

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının “seçici yerleştirme” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,83) personel seçme sistemi ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Seçici yerleştirme” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “bu kurumda uzun dönemli çalışan potansiyeline önem verilir” (ortalama=3,97), katılımın en düşük olduğu ifadeler ise “bu kurumda doğru kişiyi seçmek için büyük çaba harcanır” (ortalama=3,74) ifadesidir (Tablo 6.3.1).

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının “kapsamlı eğitim” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,73) kapsamlı eğitim ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Kapsamlı eğitim” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “bu kurumda müşterileriyle temasta bulunan veya ön saflardaki işlerde çalışanlar için kapsamlı eğitim programları sağlanmaktadır” (ortalama=3,84), katılımın en düşük olduğu ifadeler ise “bu kurumda çalışanlara terfi edilebilirliklerini artırmak için düzenli (formel) eğitim programları sunulur” (ortalama=3,58) ifadesidir (Tablo 6.3.1).

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının “şirket içi hareketlilik” boyutuna ilişkin toplam 5 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,31) terfi sistemi ile ilgili ifadeler kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. “Şirket içi hareketlilik” boyutuna

ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “çalışanlar bu kurumda açıkça belirlenmiş kariyer yollarına sahiptir” (ortalama=3,52), katılımın en düşük olduğu ifadeler ise “çalışanların bu kurumda hiçbir geleceği yoktu” (ortalama=2,81) ifadesidir (Tablo 6.3.1).

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının “iş güvencesi” boyutuna ilişkin toplam 2 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,72) iş güvencesi ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “İş güvencesi” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın yüksek olduğu ifade “bu kurumdaki çalışanların bulundukları pozisyonlarda iş güvenliği neredeyse garanti edilir” (ortalama=3,85), katılımın düşük olduğu ifade ise “bu kurumdaki çalışanların bulundukları pozisyonlarda istedikleri sürece kalmaları beklenebilir” (ortalama=3,58) ifadesidir (Tablo 6.3.1).

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının “açık görev tanımları” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (4,00) açık görev tanımlarıyla ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Açık görev tanımları” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “bulunduğunuz pozisyondaki görevler açıkça tanımlanmıştır” (ortalama=4,04), katılımın en düşük olduğu ifadeler ise “bu kurumda pozisyonların iş tanımları, her bir çalışan tarafından gerçekleştirilen tüm görevleri doğru bir şekilde açıklar” (ortalama=3,96) ifadesidir (Tablo 6.3.1).

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının “çalışanların kararlara katılımı” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,81) çalışanların kararlara katılımı ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Çalışanların kararlara katılımı” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “bu kurumda gözetmenler (denetleyici) çalışanlarla bulundukları pozisyonlarda açık iletişim kurarlar” (ortalama=3,92), katılımın en düşük olduğu ifadeler ise “bu kurumda gözetmenler (denetleyici) sıklıkla çalışanlardan bulundukları pozisyonda kararlara katılmalarını ister” (ortalama=3,65) ifadesidir (Tablo 6.3.1).

Tablo 6.8. Yüksek Performanslı İş Sistemlerine İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	Ort.	S.S
Seçici Yerleştirme Boyutu							3,83	0,96
Bu kurumda doğru kişiyi seçmek için büyük çaba harcanır.	N %	18 4,7	34 8,8	89 23	134 34,6	112 28,9	3,74	1,10
Bu kurumda uzun dönemli çalışan potansiyeline önem verilir.	N %	9 2,3	31 8	62 16	142 36,7	143 37	3,97	1,03
Bu kurumda personel alma süreci çok önemli bir yer tutar.	N %	13 3,4	32 8,3	85 12	137 35,4	120 31	3,82	1,06
Bu kurumda personel seçimi konusunda çok yoğun çaba sarf edilir.	N %	13 3,4	34 8,8	85 22	140 36,2	115 29,7	3,80	1,06
Kapsamlı Eğitim Boyutu							3,73	0,98
Bu kurumda müşterileriyle temasta bulunan veya ön saflardaki işlerde çalışanlar için kapsamlı eğitim programları sağlanmaktadır.	N %	19 4,9	32 8,3	67 17,3	141 36,4	128 33,1	3,84	1,12
Bu kurumda müşterilerle iletişim kurmakla görevli çalışanlar genelde birkaç yılda bir eğitim programlarından geçerler.	N %	16 4,1	25 6,5	96 24,8	143 37	107 27,6	3,77	1,05
Bu kurumda yeni işe alınanlara işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları becerileri öğretmek için düzenli (formel) eğitim programları vardır.	N %	17 4,4	40 10,3	82 21,2	145 37,5	103 26,6	3,71	1,09
Bu kurumda çalışanlara terfi edilebilirliklerini artırmak için düzenli (formel) eğitim programları sunulur.	N %	24 6,2	39 10,1	97 25,1	139 35,9	88 22,7	3,58	1,12
Şirket İçi Hareketlilik Boyutu							3,31	0,84
Bu kurumda çalışanların yukarı doğru hareketliliği (terfi) için çok az sayıda fırsat vardır.	N %	38 9,8	57 14,7	110 28,4	93 24	89 23	3,35	1,25
Çalışanların bu kurumda hiçbir geleceği yoktur.	N %	94 24,3	74 19,1	92 23,8	64 16,5	63 16,3	2,81	1,39
Bu kurumda terfi kıdeme göre yapılır	N %	32 8,3	48 12,4	120 31	111 28,7	76 19,6	3,39	1,17
Çalışanlar bu kurumda açıkça belirlenmiş kariyer yollarına sahiptir.	N %	26 6,7	31 8	124 32	124 32	82 21,2	3,52	1,11
Bu kurumda müşteri ile iletişim işlerinde olan ve terfi isteyen çalışanlar, terfi edebilecekleri birden fazla potansiyel pozisyona sahiptir.	N %	28 7,2	38 9,8	121 31,3	122 31,5	78 20,2	3,47	1,13
İş Güvencesi Boyutu							3,72	0,90
Bu kurumdaki çalışanların bulundukları pozisyonlarda istedikleri sürece kalmaları beklenebilir.	N %	12 3,1	46 11,9	111 28,7	138 35,7	80 20,7	3,58	1,04
Bu kurumdaki çalışanların bulundukları pozisyonlarda iş güvenliği neredeyse garanti edilir.	N %	11 2,8	22 5,7	95 24,5	143 37	116 30	3,85	1,00
Açık Görev Tanımları							4,00	0,91
Bulunduğunuz pozisyondaki görevler açıkça tanımlanmıştır.	N %	9 2,3	19 4,9	64 16,5	150 38,8	145 37,5	4,04	0,97
Bulunduğunuz pozisyondaki iş tanımları günceldir.	N %	15 3,9	15 3,9	61 15,8	160 41,3	136 35,1	4,00	1,00
Bu kurumda pozisyonların iş tanımları, her bir çalışan tarafından gerçekleştirilen tüm görevleri doğru bir şekilde açıklar.	N %	10 2,6	27 7	64 16,5	150 38,8	136 35,1	3,96	1,01
Sonuç Odaklı Performans							3,81	0,89
Bu kurumda performans sıklıkla nesnel (objektif) ölçülebilir sonuçlarla değerlendirilir.	N %	17 4,4	27 7	92 23,8	159 41,1	92 23,8	3,72	1,03
Bu kurumda performans değerlendirmeleri	N	12	31	99	151	94	3,73	1,01

nesnel (objektif) ölçülebilir sonuçlarla %	3,1	8	25,6	39	24,3		
dayanmaktadır.							
Bu kurumda çalışan değerlendirmeleri, uzun vadeli ve grup bazlı başarıya vurgu yapar.	N	13	37	87	144	106	
	%	3,4	9,6	22,5	37,2	27,4	3,75 1,06
Ödüllendirme Boyutu							3,27 1,15
Bu kurumda çalışan bireyler, kuruluşun karına göre prim alırlar.	N	53	71	89	104	70	
	%	13,7	18,3	23	26,9	18,1	3,17 1,30
Bu kurumda ödemeler birey ya da grup performansına göre belirlenir.	N	38	55	100	108	86	
	%	9,8	14,2	25,8	27,9	22,2	3,38 1,24
Çalışanların Kararlara Katılımı Boyutu							3,81 0,90
Bu kurumda gözetmenler (denetleyici) sıklıkla çalışanlardan bulundukları pozisyonunda kararlara katılmalarını ister.	N	19	33	100	147	88	
	%	4,9	8,5	25,8	38	22,7	3,65 1,07
Bu kurumda çalışanların bulundukları pozisyonunda karar almalarına izin verilir.	N	14	32	101	126	114	
	%	3,6	8,3	26,1	32,6	29,5	3,75 1,07
Bu kurumda çalışanlara işlerin yapılma biçimindeki iyileştirmelere yönelik öneride bulunma fırsatı verilir.	N	10	24	81	148	124	
	%	2,6	6,2	20,9	38,2	32	3,90 1,00
Bu kurumda gözetmenler (denetleyici) çalışanlarla bulundukları pozisyonlarda açık iletişim kurarlar.	N	10	30	72	142	133	
	%	2,6	7,8	18,6	36,7	34,4	3,92 1,03

6.2.5.2. Psikolojik Güçlendirmeyle İlgili Bulgular

Tablo 6.9' da araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik güçlendirmenin dört boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik ankette yer alan 12 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değeri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadeler verilen yanıtlar tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin “anlamlılık” boyutuna ilişkin 3 ifade sorularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (ort=4,28) anlamlılık boyutuna ilişkin ifadeler “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Çalışanların anlamlılık boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “yaptığım iş benim için çok önemlidir” (ort=4,31), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” (ort=4,26) ifadesidir (Tablo 6.3.2).

Psikolojik güçlendirmenin “yeterlilik” boyutuna ilişkin 3 ifade sorularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (ort=4,32) yeterlilik boyutuna ilişkin ifadeler “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Çalışanların yeterlilik boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kabiliyetlere sahip olduğuma eminim” (ort=4,40), katılımın en düşük olduğu ifade ise “İşim için gerekli olan becerilerde ustalaştım” (ort=4,21) ifadesidir (Tablo 6.3.2).

Psikolojik güçlendirmenin “özerklik” boyutuna ilişkin 3 ifade sorularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (ort=4,11) Özerklik boyutuna ilişkin ifadeler “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Çalışanların özerklik boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en

yüksek olduğu ifade “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük fırsatına sahibim.” (ort=4,26), katılımın en düşük olduğu ifade ise “İşimi nasıl yaptığım konusunda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük fırsatına sahibim” (ort=3,93) ifadesidir (Tablo 6.3.2).

Psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutuna ilişkin 3 ifade sorularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (ort=3,79) etki boyutuna ilişkin ifadeler “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Çalışanların etki boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür” (ort=3,88), katılımın en düşük olduğu ifade ise “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir tesir gücüne (nüfuza) sahibim” (ort=3,73) ifadesidir (Tablo 6.3.2).

Tablo 6.9. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	Ort.	S.S
Anlamlılık Boyutu							4,28	0,86
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	N	14	7	32	126	208	4,31	0,96
	%	3,6	1,8	8,3	32,6	53,7		
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için anlamlıdır.	N	10	13	40	123	201	4,27	0,95
	%	2,6	3,4	10,3	31,8	51,9		
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	N	6	13	41	139	188	4,26	0,89
	%	1,6	3,4	10,6	35,9	41,2		
Yeterlilik Boyutu							4,32	0,74
İşimi yapmak için sahip olduğum yeteneklerime güveniyorum.	N	7	10	31	123	216	4,37	0,87
	%	1,8	2,6	8,0	31,8	55,8		
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kabiliyetlere sahip olduğuma eminim.	N	4	10	26	134	213	4,40	0,80
	%	1,0	2,6	6,7	34,6	55,0		
İşim için gerekli olan becerilerde ustalaştım.	N	4	11	49	157	166	4,21	0,84
	%	1,0	2,8	12,7	40,6	42,9		
Özerklik Boyutu							4,11	0,78
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük fırsatına sahibim.	N	1	11	53	141	181	4,26	0,82
	%	0,3	2,8	13,7	36,4	46,8		
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	N	4	15	63	139	166	4,15	0,90
	%	1,0	3,9	16,3	35,9	42,9		
İşimi nasıl yaptığım konusunda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük fırsatına sahibim.	N	9	29	84	123	142	3,93	1,04
	%	2,3	7,5	21,7	31,8	36,7		
Etki Boyutu							3,79	1,00
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	N	10	29	83	138	127	3,88	1,03
	%	2,6	7,5	21,4	35,7	32,8		
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde çok fazla kontrol sahibiyim.	N	19	38	82	131	117	3,74	1,13
	%	4,9	9,8	21,2	33,9	30,2		
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir tesir gücüne (nüfuza) sahibim.	N	20	35	86	131	115	3,73	1,13
	%	5,2	9,0	22,2	33,9	29,7		

N =387, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

6.2.5.3. İş Bağlılık ile İlgili Bulgular

Tablo 6.10’da araştırmaya katılan otel çalışanlarının iş bağlılığının üç boyutuna ilişkin algılarını belirlemeye yönelik ankette yer alan 9 ifadenin frekans ve yüzde dağılımlarıyla ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

İş bağlılığı ölçeğinin “dinçlik” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sorularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya baktığımızda (ort=3,92) dinçlik boyutuna ilişkin ifadeler “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Dinçlik boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “işimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim” (ort=4,05), katılımın en düşük olduğu ifade ise “sabah uyandığımda işe gitme isteği duyarım” (ort=3,71) ifadesidir.

İş bağlılığı ölçeğinin “adanmışlık” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sorularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya baktığımızda (ort=3,92) dinçlik boyutuna ilişkin ifadeler “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Dinçlik boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “işimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim” (ort=4,05), katılımın en düşük olduğu ifade ise “sabah uyandığımda işe gitme isteği duyarım” (ort=3,71) ifadesidir.

Tablo 6.10. İş Bağlılığına İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	Ort.	S.S
Dinçlik Boyutu							3,92	0,97
İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim.	N	20	15	60	141	151	4,00	1,08
	%	5,2	3,9	15,5	36,4	39,0		
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	N	10	24	52	150	151	4,05	1,00
	%	2,6	6,2	13,4	38,8	39,0		
Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyarım.	N	26	40	73	126	122	3,71	1,20
	%	6,7	10,3	18,9	32,6	31,5		
Adanmışlık Boyutu							4,08	0,90
İşimle ilgili hevesliyim	N	9	16	48	147	167	4,15	0,95
	%	2,3	4,1	12,4	38,0	43,2		
İşim bana ilham veriyor.	N	14	24	64	138	147	3,98	1,05
	%	3,6	6,2	16,5	35,7	38,0		
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	N	14	18	53	120	182	4,13	1,05
	%	3,6	4,7	13,7	31,0	47,0		
Özümseme Boyutu							3,78	0,97
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	N	14	27	78	114	154	3,94	1,09
	%	3,6	7,0	20,2	29,5	39,8		
Çalışırken işime dalıp gidiyorum.	N	19	29	63	142	134	3,88	1,11
	%	4,9	7,5	16,3	36,7	34,6		
Çalışırken kendimden geçiyorum.	N	35	45	104	91	112	3,51	1,26
	%	9,0	11,6	26,9	23,5	28,9		

N =387, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

6.2.6. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin tespiti için yapılan korelasyon analizine, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespiti için de regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

6.2.6.1. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri

Bu çalışmada araştırma hipotezlerini test edebilmek ve sonrasında regresyon analizlerini yapabilmek için öncelikle araştırma değişkenleri olan yüksek performanslı iş sistemleri, psikolojik güçlendirme ve iş bağlılığı arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Buna göre korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6.11’de gösterilmektedir.

Tablo 6.11. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3
1. İş Bağlılığı	1		
2. Psikolojik Güçlendirme	,651**	1	
3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri	,557**	,467**	1

** p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablodaki değerler incelendiğinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tabloya göre yorumlanmıştır (Tablo 6.12.).

Tablo 6.12 Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi (Şencan, 2005, 253)

İlişkinin Düzeyi	r
Yüksek ilişki	>0,80
Güçlü ilişki	0,60<r<0,80
Orta düzeyde ilişki	0,40<r<0,59
Düşük ilişki	0,20<r<0,39
Zayıf ilişki	r<0,20

Tablo 6.12’e göre analiz sonuçlarına bakacak olursak;

- Yüksek performanslı iş sistemleri ile (r: ,557; p<0,01) ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki görülmüştür (0,40<r<0,59).
- Yüksek performanslı iş sistemleri ile (r: ,467; p<0,01) ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki görülmüştür (0,40<r<0,59).

- Psikolojik güçlendirme ($r=,651$; $p<0,01$) ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı ilişki görülmüştür ($0,60<r<0,80$).

Çalışmada alt araştırma hipotezlerini test edebilmek ve sonrasında regresyon analizlerini yapabilmek için öncelikle araştırma değişkenlerinin alt boyutlarıyla birlikte korelasyon analizleri aşağıda tablo Tablo 6.13'te yer almaktadır.

Tablo 6.13. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 İB	1							
2 PG	,651**	1						
3 YPİS	,557**	,467**	1					
4 DB	,908**	,613**	,495**	1				
5 AB	,884**	,557**	,504**	,737**	1			
6 ÖB	,870**	,560**	,484**	,674**	,629**	1		
7 AB	,621**	,742**	,389**	,609**	,552**	,485*	1	
8 YB	,500**	,823**	,307**	,467**	,425**	,436**	,583**	1
9 ÖB	,525**	,880**	,401**	,475**	,463**	,458**	,504**	,674**
10 EB	,485**	,821**	,403**	,459**	,385**	,443**	,384**	,494**
11 SY	,576**	,505**	,834**	,545**	,497**	,491**	,448**	,382**
12 KE	,481**	,393**	,845**	,424**	,414**	,440**	,326**	,251**
13 AGT	,483**	,463**	,771**	,432**	,447**	,408**	,399**	,374**
14 SOP	,433**	,357**	,842**	,361**	,422**	,372**	,265**	,224**
15 ÖB	,281**	,198**	,702**	,241**	,260**	,247**	,150**	,344**
16 ÇKK	,481**	,386**	,870**	,431**	,434**	,415**	,322**	,048

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 6.13. Devamı

Değişkenler	9	10	11	12	13	14	15	16
9 ÖB	1							
10 EB	,688**	1						
11 SY	,407**	,409**	1					
12 KE	,348**	,341**	,717**	1				
13 AGT	,408**	,329**	,627**	,610**	1			
14 SOP	,323**	,321**	,626**	,662**	,624**	1		
15 ÖB	,164**	,239**	,431**	,474**	,310**	,514**	1	
16 ÇKK	,328**	,330**	,686**	,659**	,647**	,694**	,571**	1

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlı

İB: İş Bağlılığı; YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; PG: Psikolojik Güçlendirme; DB: Dinçlik Boyutu; AB: Adanmışlık Boyutu; ÖB: Özümseme Boyutu; AB: Anlamlılık Boyutu; YB: Yeterlilik Boyutu; ÖB: Özerklik Boyutu; EB: Etki Boyutu; SY: Seçici Yerleştirme; KE: Kapsamlı Eğitim; AGT: Açık Görev Tanımları; SOP: Sonuç Odaklı Performans; ÖB: Ödüllendirme; ÇKK: Çalışanın Kararlara Katılımı

Tablo 6.13'e göre analiz sonuçlarına bakacak olursak;

- Yüksek performanslı iş sistemleri boyutlarından seçici yerleştirme ($r=,576$; $p<0,01$), kapsamlı eğitim ($r=,481$; $p<0,001$), açık görev tanımları ($r=,483$; $p<0,01$), sonuç odaklı performans ($r=,433$; $p<0,01$), çalışanların kararlara katılımı ($r=$,

481;p<0,01) ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki görülmüştür (0,40<r<0,59).

- Yüksek performanslı iş sistemleri boyutlarından ödüllendirme (r:,281; p<0,01) ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki görülmüştür (0,20<r<0,39). Bunun sebebi otel sektörü, genellikle esnek çalışma saatleri, vardiyalı sistem ve hızlı çalışan devir oranları ile bilinir. Bu özellikler, uzun vadeli ödüllendirme ve iş bağlılığı sistemlerinin etkisini zayıflatabilir. Katılımcıların çoğunluğunu gençler oluşturmaktadır. Bu yaş grubundaki çalışanlar için, özellikle otel sektöründe, dışsal ödüllerden (maddi ödüller) daha çok içsel motivasyon faktörleri (kişisel tatmin, öğrenme, gelişim fırsatları) ön planda olabilir. Bu durumda, ödüllendirme sistemlerinin maddi teşviklerle sınırlı olması, iş bağlılığı üzerinde sınırlı bir etki yaratmış olabilir.
- Psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık (r:,621;p<0,01) ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde ilişki olduğu görülmüştür (0,60<r<0,80).
- Psikolojik güçlendirme boyutlarından yeterlilik (r:,500;p<0,01), özerklik (r:, 525;p<0,01) ve etki (r:, 485;p<0,01) ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür (0,40<r<0,59).

Korelasyon ilişkisi sonucu elde edilen bulgular, yüksek performanslı iş sistemlerinin tüm boyutlarının iş bağlılığı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlara göre özellikle işletmelerde personellerin seçici yerleştirme algı düzeyinin yüksek olması işe olan bağlılıklarını da arttıracaktır. Yine psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının iş bağlılığı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme boyutları ile iş bağlılığı arasındaki en yüksek korelasyonunun işin anlamlılığı boyutu ile işe bağlılık arasında olduğu görülmektedir. Şunu söyleyebiliriz ki bir çalışanın yaptığı işi önemli ve anlamlı bulması, işini yaparken yerine getirdiği faaliyetleri yine aynı şekilde anlamlı bulması işe olan bağlılık düzeylerini etkileyecektir. Bunu sırasıyla özerklik ve yeterlilik boyutu izlemektedir. Psikolojik güçlendirme boyutları arasındaki en düşük korelasyon ise etki boyutu ile iş bağlılığı arasında görülmüştür.

6.2.6.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve niteliğini göstermeyi sağlayan istatistiksel bir analizdir (Schumacker ve Lomax, 2010, 4). Bu çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin durumunu belirlemek için yapılan bağımsız değişkenlere göre regresyon analizi sonuçları Tablo 6.14'te gösterilmektedir

Tablo 6.14. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İşe Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Model 1	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	p	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	B					
(Sabit)	,058	,199		,291	,771			1,000
PG	,624	,051	,499	12,298	,000	,782	1,279	11,386
YPİS	,346	,043	,324	7,978	,000	,782	1,279	15,258
R: ,711	R ² : ,505.	Düzeltilmiş R ² : ,503	F: 196,039	Tahmini Standart Hata: ,59500				

Bağımlı Değişken: İB (İş Bağlılığı)

Yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin işe bağlılığı üzerinde etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=196,039, p<0,01). Düzeltilmiş R² değeri 0,503'tür. Bu sonuç işe bağlılığının %50,3 oranındaki varyansın yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda “H₁: YPİS ile psikolojik güçlendirme işe bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.15. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Boyutlarının İşe Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Model 1	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	p	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	B					
(Sabit)	1,603	,172		9,320	,000			1,000
SY	,334	,058	,380	5,752	,000	,384	2,604	9,768
KE	,051	,056	,060	,905	,366	,385	2,598	13,609
AGT	,142	,056	,154	2,552	,011	,459	2,176	17,100
SOP	,007	,058	,008	,125	,901	,403	2,480	18,663
Ö	-,006	,038	-,009	-,167	,867	,616	1,622	20,053
ÇKK	,074	,065	,080	1,133	,258	,339	2,950	21,839
R: ,602	R ² : ,362	F:35,906	Düzeltilmiş R ² : ,352	Tahmini Standart Hata: ,67928				

Bağımlı Değişken: İş Bağlılığı

Tablo 6.15'deki bulgular incelendiğinde; yüksek performanslı iş sistemleri boyutlarının bağımsız değişkenler ve işe bağlılığın bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Düzeltilmiş R²: ,352; F: 35,906; p<0,01). Bu sonuç işe bağlılığının %35,2 oranındaki varyansın yüksek performanslı iş sistemlerinin alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablodaki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; bağımsız değişken olan yüksek performanslı iş sistemleri boyutlarından seçici yerleştirme (SY) (β : 0,334; p<0,01) ve açık görev tanımları (AGT) (β : 0,142; p<0,05) boyutlarının işe bağlılık üzerinde pozitif

ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla yüksek performanslı iş sistemlerinin seçici yerleştirme boyutundaki bir birimlik artışın çalışanların iş bağlılığı düzeylerinde 0,334 birimlik artışa, açık görev tanımları boyutundaki bir birimlik artışın çalışanların iş bağlılıkları üzerinde 0,142 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Bu bulgulara göre; **H1.1.a.** ve **H1.1.e** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın yüksek performanslı iş sistemleri boyutlarından kapsamlı eğitim, sonuç odaklı performans, ödül ve çalışanların kararlara katılımı iş bağlılığı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle **H1.1.b**, **H1.1.f**, **H1.1.g.** ve **H1.1.h** hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6.16. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutlarının İşe Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Model 1	Standardize Edilmemiş	Standardize Edilmiş	t	p	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
Bağımsız Değişkenler (Sabit)	B	Standart Hata	B				
	,431	,219	1,968	,050			1,000
Anlamlılık	,513	,052	,470	9,877	,000	,632	1,583
Yeterlilik	,036	,066	,030	,548	,584	,487	2,052
Özerklik	,125	,065	,116	1,910	,057	,392	2,554
Etki	,163	,043	,195	3,788	,000	,539	1,855
R: ,675	R ² : ,456.	Düzeltilmiş R ² : ,450	F: 79,521	Tahmini Standart Hata: ,61422			

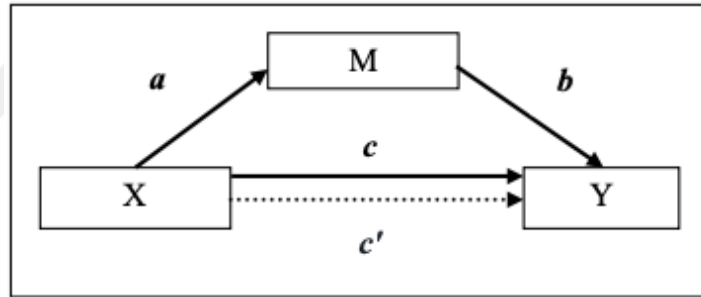
Bağımlı Değişken: İş Bağlılığı

Tablo 6.16'daki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; bağımsız değişken olan psikolojik güçlendirme boyutlarının bağımlı değişken olan iş bağlılığı varyansın %45'ini açıkladığı tespit edilmiştir (Düzeltilmiş R²: ,475). Psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık (β : 0,513; $p < 0,01$) ve etki (β : 0,163; $p < 0,01$) boyutlarının iş bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutundaki bir birimlik artışın çalışanların iş bağlılığı üzerinde 0,513 birimlik artışa, etki boyutundaki bir birimlik artışın iş bağlılığı üzerinde 0,163 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Bu bulgulara göre; **H1.2.a** ve **H1.2.d** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın psikolojik güçlendirmenin boyutlarından yeterlilik ve özerklik boyutlarının iş bağlılığı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır bu nedenle **H1.2.b** ve **H1.2.c** hipotezleri reddedilmiştir.

6.2.7. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Aracılık Modeli ve Analizi

Davranış bilimi literatürü, belirli bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkende değişikliklere yol açtığını ortaya koyan araştırmalarla doludur. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek önemlidir, çünkü korelasyon, iki değişkenin nedensel olarak bağlantılı olduğunu öne sürmek için gerekli (ancak tek başına yeterli olmayan) bir koşuldur. Bilimsel ilginin daha da ötesinde, nedensel bir etkinin nasıl veya hangi yollarla ortaya çıktığını açıklamak yer alır. Nedensellik ile ilgili sorular, bazı değişkenlerin diğerleri üzerinde müdahale eden veya aracı değişkenler yoluyla etkide bulunduğu süreç olan aracılık kavramını gündeme getirir. Basit aracılık hipotezlerinin test edilmesine yönelik geniş ve artan bir literatür bulunmaktadır; bu literatür, belirli bir nedensel değişken X'in önerilen bir sonuç Y üzerindeki etkisinin, tek bir değişken M aracılığıyla aracılık edildiği yöntemleri kapsamaktadır (Preacher ve Hayes, 2008, 879).

Aracılık hipotezleri, bağımsız bir değişkenin (X) bir veya daha fazla olası ara değişken veya aracı (M) aracılığıyla bağımlı bir değişkeni (Y) nasıl veya hangi araçlarla etkilediğini varsayar.

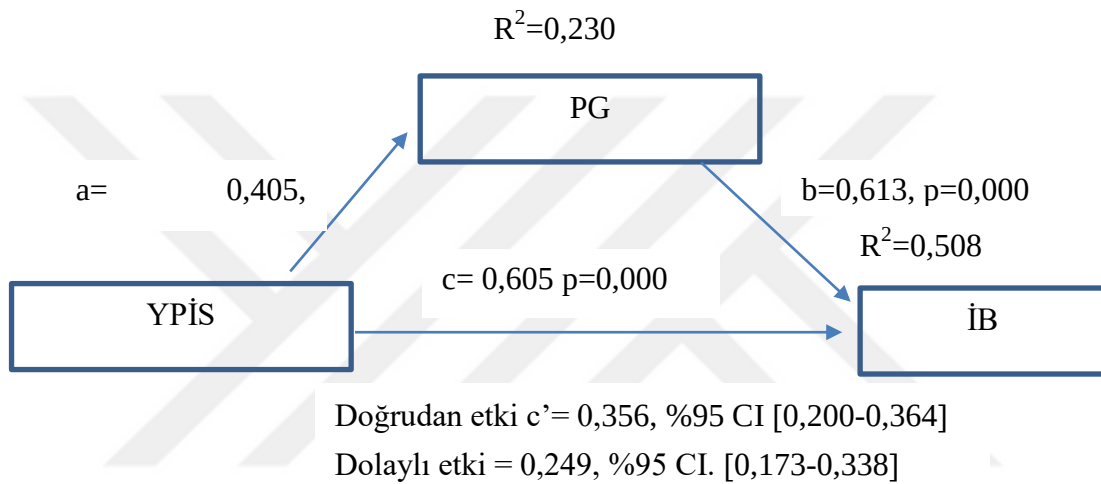


Değişken M, eğer X, M'deki değişkenliğin önemli bir kısmını açıklıyorsa, X, Y'deki değişkenliği anlamlı şekilde açıklıyorsa, ve M, X'i kontrol altında tutarken Y'deki değişkenliği önemli ölçüde açıklıyorsa, ayrıca X'in Y üzerindeki etkisi, M aynı anda Y'nin bir öngörücüsü olarak modele dahil edildiğinde önemli ölçüde azalıyorsa, bir aracı olarak kabul edilir. Ancak, Kenny, Kashy ve Bolger (1998) tarafından belirtildiği gibi, ilk ve üçüncü kriter karşılandığında ve etkilerin yönü önerilen aracılık süreci ile uyumlu olduğunda, ikinci kriter de otomatik olarak karşılanmış olur. Şekil 6.5. incelendiğinde, bu kriterlerin, a, b ve c yollarının anlamlı olmasını ve c' yolunun, c yoluna kıyasla önemli ölçüde daha küçük olmasını gerektirdiği görülmektedir (Preacher ve Hayes, 2008, 880).

Aracılık ve durumsal aracılık ilişkilerinden oluşan araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi kullanılmıştır (Hayes,

2013; Gürbüz, 2019:138). Analizler Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Macro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bu yöntemde elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2015:11; Gürbüz, 2019:139). Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6.13.'te verilmiştir.

Bu araştırmada yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) iş bağlılığı (İB) üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin (PG) aracılık rolü olup olmadığını test etmek için Process modülü ile Bootstrap regresyon analizi yapılmıştır ve analiz bulguları Şekil 6.4'te gösterilmiştir.



Şekil 6.6. Process Modülü ile Bootsrap Regresyon Analizi Modelleme Bulguları

Tablo 6.17. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Sonuç Değişkenleri				
Model	Psikolojik Güçlendirme (Aracı (M=Mediator))		İş Bağlılığı (Y)	
	β / SE	95% CI LLCI / ULCI	β / SE	95% CI LLCI /ULCI
YPİS (X)	a 0,405*** / 0,037	0,331 / 0,479	c 0,356*** / 0,043	0,271 / 0,441
Psikolojik Güçlendirme (M=Mediator)	- -	-	b 0,613*** / 0,051	0,513 / 0,714
Constant	2,617*** / 0,145	2,331 / 2,902	0,047*** / 0,198	- 0,342 / 0,437
Model Özeti	$R^2=0.230$ F= 115,3402, p= 0,000		$R^2=0.508$ F=198,7396, p=0.000	

Not: n=387, YPİS=Yüksek Performanslı İş Sistemleri, LLCI = Alt güven aralığı, ULCI= Üst güven aralığı. ***Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.

Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının iş bağlılığına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği ifade edilmektedir (Gürbüz, 2019, 54). Analizlerde Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process makro uygulaması kullanılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır. Bootstrap tekniği ile yapılan aracı etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004; akt: Gürbüz, 2019, 66). Bu amaçla yapılan aracı testine ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 6.17.'de verilmiştir.

Aracı etki testi için regresyon analizi Hayes 2013 de yer alan model 4'e göre yapılmıştır. Tablo 6.13'te LLCI = Alt güven aralığı, ULCI= Üst güven aralığı, Bootstrap yeniden örnekleme=5000 ve Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin psikolojik güçlendirmeye etkisini gösteren analiz sonuçlarına baktığımızda (a yolu) yüksek performanslı iş sistemlerinin, psikolojik güçlendirmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,405$, %95 CI [0,331-0,479], $t = 10,739$, $p < 0,001$). Yüksek Performanslı iş sistemleri, psikolojik güçlendirmedeki değişimin %23 ünü ($R^2=0,230$) açıklamaktadır.

Yine Tablo 6.17'ye baktığımızda psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,613$, %95 CI [0,513-0,714], $t=11,981$, $p < 0,001$). Bulunan belirlilik katsayısı da iş bağlılığının ($R^2=.508$) %50.8'inin yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığını göstermektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde (c yolu) ise yine anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,605$, %95 CI [0,517-0,692], $t=13,612$, $p < 0,001$).

Tablo 6.18. Psikolojik Güçlendirme Aracı Etki Analiz Sonuçları

Direkt Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	P
YPİS	İB		0,356	0,043	0,2710	0,4412	8,225	0,000
Dolaylı Etki								
YPİS	PG	İB	0,249	0,042	0,1734	0,3383	13,612	0,000
Toplam Etki			0,605	0,044	0,571	0,759		

YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme

Yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü olup olmadığını test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda dolaylı etki bootstrap yönteminin %95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı

üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin anlamlı bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır ($c' = 0.356$, %95 CI [0.271, 0.441]). Analiz sonucunda aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,234 olarak bulunmuştur. Etki büyüklükleri yorumlanırken $K^2=0,01$ 'e yakın ise düşük etki, $K^2=0,09$ 'a yakın ise orta etki, $K^2=0,25$ 'e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Kelley, 2011; Gürbüz, 2019, 64). Bu durumda bu değerin ($K^2=0,234$) yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 6.18.) yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde doğrudan etkisinin ($\beta=0,356$) ve psikolojik güçlendirmenin aracı rolündeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,249$) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,01$). Tablo 6.14'te yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü olduğu ($\beta: 0,356+0,249=0,605$) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,000$) saptanmıştır. Bu bulgular ışığında "**H₂: Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile İş Bağlılığı arasındaki ilişkide Psikolojik Güçlendirmenin aracı rolü vardır**" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.19. Anlamlılık Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Sonuç Değişkenleri				
Model	Anlamlılık (Aracı (M=Mediator))			İş Bağlılığı (Y)
	β / SE	95% CI LLCI / ULCI	β / SE	95% CI LLCI / ULCI
YPİS (X)	a 0,389*** / 0,045	0,300 / 0,478	c 0,391*** / 0,041	0.309 / 0,473
Anlamlılık (M=Mediator)	- -	-	b 0,513*** / 0,043	0.429 / 0,598
Constant	2,864*** / 0,174	2,521 / 3,206	0,240*** / 0,191	-0,136 / 0,617
Model Özeti	$R^2=0,162$ $F= 74,1476, p= 0,000$		$R^2=0,501$ $F=191,7437, p=0,000$	

Tablo 6.19'daki analiz sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin psikolojik güçlendirme alt boyutu olan anlamlılığa etkisini gösteren analiz sonuçlarına baktığımızda (a yolu) yüksek performanslı iş sistemlerinin, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunu anlamlı düzeyle ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,389$, %95 CI [0,300-0,478], $t= 8,610$, $p<0,001$). Yüksek Performanslı iş sistemleri, anlamlılık boyutundaki değişimin %162'sini ($R^2=0,162$) açıklamaktadır.

Yine Tablo 6.19'a baktığımızda psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun iş bağlılığı üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,513$, %95 CI [0,429-0,598], $t=11,934$, $p<0,001$). Bulunan belirlilik katsayısı da iş bağlılığının ($R^2=.501$) %50.1'inin yüksek performanslı iş

sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde (c yolu) ise yine anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,591$, %95 CI [0,504-0,679], $t=13,268$, $p<0,001$).

Tablo 6.20. Anlamlılık Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları

Direkt Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
YPİS	İB		0,391	0,041	0,309	0,473	9,405	0,000
Dolaylı Etki								
YPİS	PG	İB	0,200	0,031	0,141	0,263	13,268	0,000
Toplam Etki			0,591	0,044	0,504	0,679		

YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme

Yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun aracılık rolü olup olmadığını test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda dolaylı etki bootstrap yönteminin %95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır ($c' = 0.391$, %95 CI [0,309, 0.473]). Analiz sonucunda aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,189 olarak bulunmuştur. Bu değerin orta değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 6.20.) yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde doğrudan etkisinin ($\beta=0,391$) ve psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun aracı rolündeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,200$) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,01$). Tablo 6.14'te yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü olduğu ($\beta: 0,391+0,200=0,591$) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,000$) saptanmıştır. Bu bulgular ışığında "**H_{2.a}**: Anlamlılık boyutunun aracı rolü vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.21. Yeterlilik Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Sonuç Değişkenleri				
Model	Yeterlilik (Aracı (M=Mediator))		İş Bağlılığı (Y)	
	β / SE	95% CI LLCI / ULCI	β / SE	95% CI LLCI / ULCI
YPİS (X)	a 0,291*** / 0,043	0.206 / 0.376	ç 0.484*** / 0.043	0.399 / 0,568
Yeterlilik (M=Mediator)	- -	-	b 0.415*** / 0.047	0.321 / 0.509
Constant	3.241*** / 0.166	2,913 - 3,569	0,307*** / 0.220	-0,125 / 0,741
Model Özeti	$R^2=0.104$		$R^2=0.435$	
	F= 45,1311, p= 0,000		F=148,2522, p=0.000	

Tablo 6.21'deki analiz sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin psikolojik güçlendirme alt boyutu olan yeterliliğe etkisini gösteren analiz sonuçlarına baktığımızda (a yolu) yüksek performanslı iş sistemlerinin, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunu anlamlı düzeyle ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,291$, %95 CI [0,206-0,376], $t = 6,718$, $p < 0,001$). Yüksek Performanslı iş sistemleri, yeterlilik boyutundaki değişimin %10,4'ünü ($R^2=0,104$) açıklamaktadır.

Yine Tablo 6.21'e baktığımızda psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunun iş bağlılığı üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,415$, %95 CI [0,321-0,509], $t=8,682$, $p<0,001$). Bulunan belirlilik katsayısı da iş bağlılığının ($R^2=.435$) %43,5'inin yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde (c yolu) ise yine anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,605$, %95 CI [0,517-0,692], $t=13,612$, $p<0,001$).

Tablo 6.22. Yeterlilik Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları

Direkt Etki		Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p	
YPİS	İB	0,484	0,043	0,399	0,568	11,255	0,000	
Dolaylı Etki								
YPİS	PG	İB	0,121	0,029	0,069	0,182	13,612	0,000
Toplam Etki		0,605	0,044	0,517	0,692			
YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme								

YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme

Yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunun aracılık rolü olup olmadığını test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda dolaylı etki bootstrap yönteminin %95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde yeterlilik boyutunun (Psikolojik güçlendirme alt boyutu) anlamlı bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır ($c' = 0.484$, %95 CI [0,399, 0.568]). Analiz sonucunda aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,114 olarak bulunmuştur. Bu değer orta değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 6.22.) yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde doğrudan etkisinin ($\beta=0,484$) ve psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunun aracı rolündeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,121$) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,01$). Tablo 6.18'de yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü olduğu ($\beta: 0,484+0,121=0,605$) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,000$) saptanmıştır. Bu bulgular ışığında "**H_{2,b}**: Yeterlilik boyutunun aracı rolü vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.23. Özerklik Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Sonuç Değişkenleri					
Model	Özerklik (Aracı (M=Mediator))		İş Bağlılığı (Y)		95% CI LLCI / ULCI
	β / SE	95% CI LLCI / ULCI	β / SE		
YPİS (X)	a 0,407*** / 0,046	0,317 / 0,498	c 0,452*** / 0,045		0,363 / 0,540
Özerklik (M=Mediator)	- -	-	b 0,374*** / 0,045		0,285 / 0,464
Constant	2,583*** / 0,176	2,235 / 2,931	0,685*** / 0,196		0,299- 1,072
Model Özeti	R ² =0.169 F= 78,5831, p= 0,000		R ² =0.426 F=142,7271, p=0.000		

Tablo 6.23'deki analiz sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin psikolojik güçlendirme alt boyutu olan özerkliğe etkisini gösteren analiz sonuçlarına baktığımızda (a yolu) yüksek performanslı iş sistemlerinin, psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunu anlamlı düzeyle ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,407$, %95 CI [0,317-0,498], $t = 8,864$, $p < 0,001$). Yüksek Performanslı iş sistemleri, özerklik boyutundaki değişimin %16,9'unu ($R^2=0,169$) açıklamaktadır.

Yine Tablo 6.23'e baktığımızda psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun iş bağlılığı üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,374$, %95 CI [0,285-0,464], $t=8,242$, $p<0,001$). Bulunan belirlilik katsayısı da iş bağlılığının ($R^2=.426$) %42,6'sının yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde (c yolu) ise yine anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,605$, %95 CI [0,517-0,692], $t=13,612$, $p<0,001$).

Tablo 6.24. Özerklik Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları

Direkt Etki		Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p	
YPİS	İB	0,452	0,045	0,363	0,540	10,047	0,000	
Dolaylı Etki								
YPİS	PG	İB	0,152	0,032	0,095	0,221	13,612	0,000
Toplam Etki			0,605	0,044	0,517	0,692		
YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme								

YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme

Yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun aracılık rolü olup olmadığını test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda dolaylı etki bootstrap yönteminin %95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde özerklik boyutunun (psikolojik güçlendirme alt boyutu)

anlamli bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır ($c' = 0.452$, %95 CI [0,363, 0.540]). Analiz sonucunda aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,143 olarak bulunmuştur. Bu değerin orta değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 6.24.) yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde doğrudan etkisinin ($\beta=0,452$) ve psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun aracı rolündeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,152$) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,01$). Tablo 6.20’de yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü olduğu ($\beta: 0,452+0,152=0,605$) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,000$) saptanmıştır. Bu bulgular ışığında “**H_{2,c}**: Özerklik boyutunun aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.25. Etki Boyutunun (Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu) Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Sonuç Değişkenleri						
Etki (Aracı (M=Mediator))				İş Bağıllığı (Y)		
Model	β / SE		95% CI LLCI / ULCI	β / SE		95% CI LLCI / ULCI
YPİS (X)	a	0,515*** / 0,058	0,399 / 0,630	ç	0.474*** / 0,045	0,383 / 0,564
Etki (M=Mediator)	-	-	-	b	0.254*** / 0,036	0,182 / 0,325
Constant	1,851*** / 0,226		1,406 / 2,295	1,183*** / 0,174		0,839 / 1,526
Model Özeti	R ² =0,166 F= 76,8458, p= 0,000			R ² = 0,401 F=128,6600, p=0,000		

Tablo 6.25’teki analiz sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemlerinin psikolojik güçlendirme alt boyutu olan etki alt boyutuna etkisini gösteren analiz sonuçlarına baktığımızda (a yolu) yüksek performanslı iş sistemlerinin, psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunu anlamlı düzeyle ve pozitif yönde etkilediği görölmektedir ($\beta = 0,515$, %95 CI [0,399-0,630], $t= 8,766$, $p <0,001$). Yüksek performanslı iş sistemleri, etki boyutundaki değişimin %16,6’sını ($R^2=0,166$) açıklamaktadır.

Yine Tablo 6.25’e baktığımızda psikolojik güçlendirmenin etki altboyutunun iş bağlılığı üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görölmektedir ($\beta = 0,254$, %95 CI [0,182-0,325], $t=6,995$, $p<0,001$). Bulunan belirlilik katsayısı da iş bağlılığının ($R^2=.401$) %40,1’sinin yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde (c yolu) ise yine anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görölmektedir ($\beta = 0,605$, %95 CI [0,517-0,692], $t=13,612$, $p<0,001$).

Tablo 6.26. Etki Boyutu Aracı Etki Analiz Sonuçları

Direkt Etki		Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
YPIŞ	İB	0,474	0,045	0,383	0,564	10,326	0,000
Dolaylı Etki							
YPIŞ	PG	İB	0,131	0,030	0,076	0,196	13,612
Toplam Etki			0,605	0,044	0,517	0,692	0,000

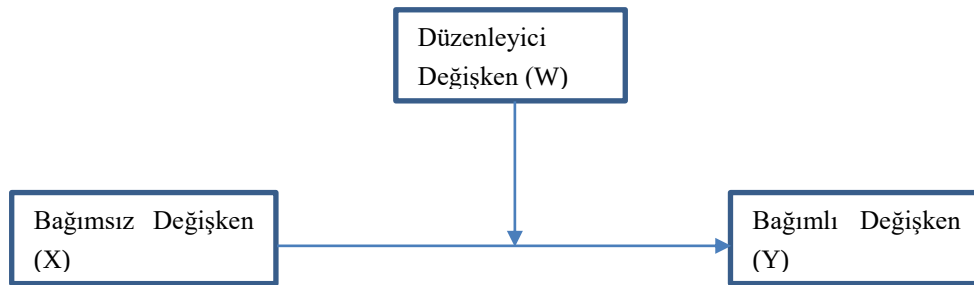
YPIŞ: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; İB: İş Bağlılığı; PG: Psikolojik Güçlendirme

Yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun aracılık rolü olup olmadığını test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda dolaylı etki bootstrap yönteminin %95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde etki boyutunun (psikolojik güçlendirme alt boyutu) anlamlı bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır ($c' = 0.474$, %95 CI [0,383, 0.564]). Analiz sonucunda aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,123 olarak bulunmuştur. Bu değer orta değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 6.26.) yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde doğrudan etkisinin ($\beta=0,474$) ve psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun aracı rolündeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,131$) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,01$). Tablo 6.22’de yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü olduğu ($\beta: 0,474+0,131=0,605$) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,000$) saptanmıştır. Bu bulgular ışığında “**H_{2,d}**: Etki boyutunun aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

6.2.8. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Düzenleyici İlişki

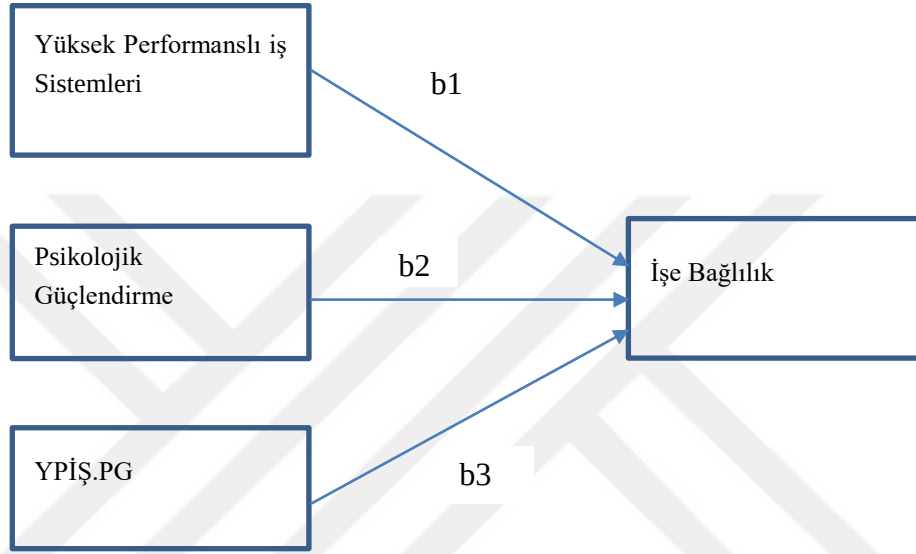
Düzenleyici etki analizi iki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değiştiğini anlamak için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 294). Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen değişkendir (Baron ve Kenny, 1986:1174).



Şekil 6.7. X, Y ve W Temel Düzenleyici Etki Modelinin Gösterimi (Kuramsal Gösterim)

Düzenleyici etki özellikleri,

- Doğrusal olabilir; yani düzenleyici etki artan değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi artarken; azalan değerler aldıkça da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi azalmaktadır.
- Zıt yönlü olabilir; yani düzenleyici değişken artan değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ters yöne çevirmektedir (Gürbüz, 2019:294).



Şekil 6.8. X, Y ve W Temel Düzenleyici Etki Modelinin Gösterimi (İstatistiksel Gösterim)

Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolüne ilişkin analizde Hayes (2018) tarafından geliştirilen SPSS Process makro programı kullanılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan düzenleyici etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004). Olası sorunlu yüksek çoklu bağlantıdan kaçınmak için, değişkenler ortalanmış bağımsız ve bağımlı değişkenin ortalamaları çarpılarak etkileşim terimi hesaplanmıştır. Araştırma modeli için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6.23’de verilmiştir.

Tablo 6.27. Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.E	LLCI / ULCI	t	p
Sabit	0,113	0,687	-1,2376 / 1,4647	0,165	0,868
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (X)	0,336	0,203	-0,064 / 0,736	1,649	0,099
Psikolojik Güçlendirme (W)	0,597***	0,169	0,264 / 0,930	3,527	0,000
Etkileşim Terimi (X.W)	0,004	0,048	-0,089 / 0,099	0,100	0,920

Not: R= 0,71, R²= 0,50; *** p<0,001, S.E.: Standart Hata, LLCI-ULCI: güven aralıkları, β =Standardize edilmemiş beta katsayıları

Tablo 6.27'deki analiz sonuçları neticesinde CI değerleri sıfır (0) değerini kapsadığı için psikolojik güçlendirmenin yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığını görülmektedir (p>0,05). Bu bulgular ışığında “**H₃**: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü vardır” hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 6.28. Anlamlılık Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.E	LLCI / ULCI	t	p
Sabit	-1,339	0,766	-2,846 / 0,167	-1,784	0,081
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (X)	0,865***	0,226	0,420 / 1,309	3,8245	0,000
Anlamlılık (W)	0,881***	0,177	0,532 / 1,230	4,9563	0,000
Etkileşim Terimi (X.W)	-0,108*	0,050	-0,208 / -0,008	-2,1290	0,033

Not: R= 0,71, R²= 0,506; *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05, S.E.: Standart Hata, LLCI-ULCI: güven aralıkları, β =Standardize edilmemiş beta katsayıları

Tablo 6.28'deki analiz sonuçları neticesinde regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, iş bağlılığı üzerindeki değişimin yaklaşık %50'sini (R²=0,506) açıkladığı görülmüştür. İş bağlılığına yüksek performanslı iş sistemlerinin (β =,86, p<0,001) ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan anlamlılığın (β =,88, p<0,001) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin ve anlamlılık alt boyutunun, iş bağlılığı üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır (β =,10, p<0,05) **H_{3.a}**: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik Güçlendirmenin alt boyutu olan anlamlılığın düzenleyici rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.29. Yeterlilik Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.E	LLCI / ULCI	t	p
Sabit	0,135	0,738	-1,3175 / 1,588	0,1832	0,8547
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (X)	0,537*	0,220	0,1042 / 0,9698	2,4393	0,015
Yeterlilik (W)	0,455**	0,170	0,1199 / 0,7908	2,6691	0,007
Etkileşim Terimi (X.W)	-0,012	0,049	-0,1095 / 0,0853	-0,2446	0,806

Not: R= 0,66, R²= 0,435; *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05, S.E.: Standart Hata, LLCI-ULCI: güven aralıkları, β =Standardize edilmemiş beta katsayıları

Tablo 6.29'daki analiz sonuçları neticesinde etkileşim teriminin (X.W) CI değerleri sıfır (0) değerini kapsadığı için yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde yeterlilik alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığını görülmektedir (p>0,05). Bu bulgular ışığında **H_{3,b}**: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan yeterliliğin düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.30. Özerklik Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.E	LLCI / ULCI	t	p
Sabit	0,781	0,648	-0,4924 / 2,0560	1,2064	0,228
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (X)	0,424*	0,186	0,0578 / 0,7908	2,2762	0,023
Özerklik (W)	0,350*	0,161	0,0326 / 0,6688	2,1677	0,030
Etkileşim Terimi (X.W)	0,006	0,044	-0,0808 / 0,0946	0,1553	0,8766

Not: R= 0,66, R²= 0,435; *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05, S.E.: Standart Hata, LLCI-ULCI: güven aralıkları, β =Standardize edilmemiş beta katsayıları

Tablo 6.30'daki analiz sonuçları neticesinde etkileşim teriminin (X.W) CI değerleri sıfır (0) değerini kapsadığı için yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde özerklik alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığını görülmektedir (p>0,05). Bu bulgular ışığında **H_{3,c}**: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan özerkliğin düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.31. Etki Alt Boyutunun Düzenleyici Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S.E	LLCI / ULCI	t	p
Sabit	1,105	0,541	0,0414 / 2,1693	2,0427	0,041
Yüksek Performanslı İş Sistemleri (X)	496**	0,153	0,1946 / 0,7982	3,2344	0,001
Etki (W)	0,275	0,145	-0,0101 / 0,5617	1,8967	0,058
Etkileşim Terimi (X.W)	-0,006	0,039	-0,0831 / 0,0712	-0,1521	0,879

Not: R= 0,66, R²= 0,435; *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05, S.E.: Standart Hata, LLCI-ULCI: güven aralıkları, β =Standardize edilmemiş beta katsayıları

Tablo 6.31'deki analiz sonuçları neticesinde etkileşim teriminin (X.W) CI değerleri sıfır (0) değerini kapsadığı için yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde etki alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığını görülmektedir ($p>0,05$). Bu bulgular ışığında **H_{3,d}**: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan etkinin düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

7. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İşletmelerde artan rekabet, her zaman sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek adına daha iyiye ulaşma arzusunu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme, etkili ve verimli bir organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak için olumlu, iş bağlılığı yüksek ve psikolojik olarak daha güçlü olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin personellerine yaklaşımı, çalışma arkadaşlarıyla kurdukları ilişkiler, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının varlığı, çalışanların yaptıkları işin onlar için anlamlı olması, kendilerini yaptıkları işte yeterli görmeleri, bağımsız iş yapabilme imkanları vb. durumlar çalışanları daha memnun, daha az stresli ve mutlu hissettirecek ve bu durumda çalışanların daha yüksek performansla çalışmalarını ve uzun süreli istihdam edilmelerini sağlayacaktır.

Yüksek performanslı bir iş yeri, anlık başarıdan ziyade uzun vadeli sürdürülebilirliğe odaklanır. Tüm vaka çalışmaları, YPİS'lerin (Yüksek Performanslı İş Sistemleri) kurulması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için zamana ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ancak bir kez kurulduğunda, YPİS'ler çalışan devir oranında azalma, daha yüksek yenilik seviyeleri, daha kaliteli ürün ve hizmetler ve gelişmiş rekabet gibi çeşitli iş avantajları sağlayabilir (Sung vd., 2005, 71). Sung vd., (2005) çalışmış oldukları vaka araştırmalarındaki yüksek performanslı öğrenme noktaları şunlardır;

- İyi ekip çalışması, etkili liderlik ve kararlı bir organizasyonun desteğiyle sağlanan teknik parlaklıkla ticari başarı;
- Yenilikçi bir ödül sistemi, işte finansal olmayan hedeflere ulaşma ihtiyacını da ele alır;
- Esnek çalışma gibi diğer finansal olmayan uygulamalarla tamamlanan finansal ödüller, etkili iş-yaşam dengesi yaratmak için.
- Geçmişten bilinçli bir şekilde ders çıkarmak ve gelecek için daha iyi bir iş modeli oluşturmak amacıyla temel unsurları belirlemek;
- 'İş başında' ve şirkete özgü eğitim için yüksek kaliteli koçluk ve mentorluğun yaratıcı kullanımı da dahil olmak üzere eğitime güçlü bir şekilde odaklanma;
- Tüm seviyelerde sorunsuz bir operasyon sağlamak için kıdemli ve mağaza personeli arasındaki engelleri bilinçli bir şekilde ortadan kaldırma;
- Çalışanların işe alımı, performansı ve kariyer ilerlemesi arasında daha iyi bir bağlantı sağlamak için profillemeye araçlarını kullanma;
- Kurumsal değişimi yönetmek için 'Çevik Ekip' dahil olmak üzere uygun davranış, beklentiler ve sistemler oluşturma;
- Yoğun rekabetin yaşandığı küresel pazarda başarılı olmak için kalite ve inovasyona dayalı net bir iş stratejisi kullanma;
- Cömert kar paylaşımı yoluyla ödüllendirilen performans;

- Sahiplik, kendi kendini yöneten ekipler, şeffaflık ve "sınırsız" performansa dayalı ödül yoluyla çalışan performansını teşvik etme;
- Hiyerarşiyi ortadan kaldırmak, katılımı, yaratıcılığı, iletişimi ve işbirlikçi ekip çalışmasını teşvik etmek için iş yeniden tasarımı kullanma;
- Yöneticiler dahil herkesin performansının şeffaf bir şekilde değerlendirilmesini teşvik için 360 derecelik değerlendirmeleri kullanma;
- Yeni işleri kazanmak için gerekli kişisel özelliklere göre işe alım yapma (bunlara başarı tutkusu da dahil);
- Kuruluşun kendi öz farkındalığını yansıtan ve güçlü yönlerinden yararlanmasını sağlayan bir iş stratejisi oluşturma;
- Son derece motive olmuş bir iş gücü ile herkes için örgütsel başarıya yönelik güçlü bir bağlılık arasındaki bağı kuran iş-yaşam dengesi yoluyla bir iş yeri ortamı yaratma;
- En iyi personelin elde tutulmasını sağlayan iş yerinde güçlü bir adalet duygusu geliştirmek için iş deneyimi;
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için 'yaratıcı' çözümler sunmaya odaklanma;
- Çalışanların ve organizasyonun ortak çıkarlarını güçlendirmek için sosyal sorumluluk, güven ve hesap verebilirlik kültürünü, ortak mülkiyetle birlikte kullanma;
- Sürekli başarı için, çeşitlendirmeye devam etme ve değişimle başa çıkma yeteneği;
- Şirketin yaptığı her şeyi desteklemek için güçlü bir organizasyonel kültür kullanma.
- Yüksek düzeyde güven elde etmek için gayri resmi iletişim kullanma;

Araştırmada TR3 bölgesinde konaklama işletmelerinde çalışan personellerin yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algı düzeyleri ölçülmüş ve ilgili analizler yapılmıştır. Bu araştırmaların bulguları farklı sektörlerde yöneticilerin, çalışanların iş bağlılığını artırmayı sağlayacak, işletmelerin benzersiz ihtiyaçlarına yönelik olarak yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına odaklanmalarına yardımcı olacaktır. Üretkenliğin niteliklerini sağlayan ve bunu sürdürebilen liderler için bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak çok önemli bir faktördür.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenen değişkenlerin öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Alt boyutlarıyla birlikte değişkenlerimizin Cronbach's Alfa değerleri 0,790- 0,921 arasında bulunmuştur. Sosyal bilimler alanında güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilen Cronbach's Alfa'nın en az 0,70 olması yeterli olarak değerlendirildiğinden (Şencan, 2005, 169), ölçekler güvenilir kabul edilmiştir. İş

bağlılığı ölçeğinin Barlett küresellik testi ile yapılan analizi sonucunda, $p=0,000<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunması ve analiz bulgularına göre $KMO=0,890>0,60$ olması nedeniyle, faktör analizi uygulanması için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle değişkenlerin faktör yapıları tespit edilmiştir. Üç boyutlu (adanmışlık, dinçlik, özümseme) yapının açıklandığı toplam varyans oranı %77,653 olarak bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin Barlett küresellik testi ile yapılan analizi sonucunda, $p=0,000<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve $KMO=0,890>0,60$ olması nedeniyle örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir. Dört boyutlu (anlamlılık boyutu, yeterlilik boyutu, özerklik boyutu ve etki boyutu) yapının açıklandığı toplam varyans oranı %79,215 olarak bulunmuştur. Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin Barlett küresellik testi ile yapılan analizi sonucunda $p=0,000<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. $KMO=0,943$ olup, örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Altı boyutlu (seçici yerleştirme, kapsamlı eğitim, açık görev tanımları, çalışanların kararlara katılımı, sonuç odaklı performans ve ödüllendirme) yapının açıklandığı toplam varyans oranı %81,786 olarak bulunmuştur.

Araştırma kapsamında konaklama işletmeciliği sektöründe çalışan personellerin ilk olarak yüksek performanslı iş sistemleri ve alt boyutları ile ilgili algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin alt boyutları arasında bazı farklılıklar görülsede çalışanların yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili algılarının genellikle olumlu yönde ve katılıyorum ifadesine yakın düzeyde (ortalama: 3,76) olduğu görülmektedir. Araştırmada ikinci olarak çalışan personelin işe bağlılık ve alt boyutları ile ilgili algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Boyutlar arasında farklılıklar olsa da çalışanların işe bağlılık ile ilgili algılarının genellikle olumlu yönde ve katılıyorum ifadesine yakın düzeyde (ortalama: 3,93) olduğu görülmektedir. Çalışanların araştırmanın üçüncü değişkeni olan psikolojik güçlendirme ile ilgili algıları ölçüldüğünde ise olumlu ve katılıyorum yönünde (ortalama: 4,14) olduğu görülmektedir (Tablo 6.32).

Tablo 6.32. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	SS
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	3,76	0,794
İşe Bağlılık	3,93	0,843
Psikolojik Güçlendirme	4,14	0,671

Araştırma modeli 1’de yer alan yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde orta

düzeyde anlamlı ($r=0,557$; $p<0,01$) bir ilişki görülmüştür. Ayrıca yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutları ile iş bağlılığı arasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Benzer şekilde yüksek performanslı iş sistemleri ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ($r= 0,467$; $p<0,01$) bir ilişki görülmüştür. Yüksek performanslı iş sistemleri ile psikolojik güçlendirme alt boyutları arasında da benzer sonuçlar göstermiştir. Bartram vd., (2014, 2401-2419) tarafından da benzer sonuçlar bulunmuş ve YPİS'nin çalışanların psikolojik olarak güçlenmesine katkıda bulunduğunu ve bu güçlenmenin, çalışanların iş performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir.

Son olarak, psikolojik güçlendirme ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde güçlü düzeyde ($r=0,651$; $p<0,01$) bir ilişki görülmüştür. Psikolojik güçlendirme alt boyutları ile iş bağlılık alt boyutları arasında da benzer sonuçlar gözlemlenmiştir.

Korelasyon analizleri doğrultusunda regresyon analizine geçilerek araştırmada yer alan hipotezler test edilmiştir. Regresyon analizleri sonucuna göre yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirme iş bağlılığını %50,3 oranında açıklayabildiği belirlenmiştir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığını bu oranda açıklayabilmesi konaklama işletmelerindeki çalışanların iş bağlılıklarını artırmada yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına büyük önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca bağımsız değişken olan yüksek performanslı iş sistemlerinin alt boyutlarının bağımlı değişken olan işe bağlılık varyansının %35,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutlarından seçici yerleştirme alt boyutu ile ($\beta: 0,334$; $p<0,01$) ve açık görev tanımları alt boyutunun ($\beta: 0,142$; $p<0,05$) iş bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların bu boyutlara ilişkin katılım düzeyinin yüksek olduğu ifadeler işletmelerin doğru kişiyi seçmek için büyük çaba harcaması, uzun dönemli çalışan potansiyeline önem vermesi, personel seçimine yoğun çaba harcamaları ve buna önem vermeleri, çalışanların bulunduğu pozisyonlardaki görev tanımlarının açıkça tanımlanması, güncel tutulması ve iş tanımlarının gerçekleştirilen görevleri doğru bir şekilde açıklamaları konusundaki ifadeleridir. Benzer sonuç Ugwu vd., (2014, 389-391) tarafından da bulunmuş ve örgütsel psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Quiñones vd., (2013, 132-133) çalışmalarında, psikolojik güçlendirme ile iş bağlılığı arasındaki ilişki incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayan önemli bir faktör olduğu belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların iş ortamında kendilerini güçlenmiş hissetmelerinin, işlerine olan bağlılıklarını artırdığı anlamına gelmektedir. Çalışma, özellikle iş kaynakları ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi psikolojik güçlendirmenin nasıl aracı bir rol oynadığını da ortaya koymaktadır. Yine bağımsız değişken olan psikolojik güçlendirme alt

boyutlarının bağımlı değişken olan işe bağlılık varyansının %45'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme anlamlılık alt boyutunun (β : 0,513; $p<0,01$) ve etki alt boyutunun (β : 0,163; $p<0,01$) iş bağlılığı üzerindeki anlamlı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılanların bu boyutlara ilişkin katılım düzeyinin yüksek olduğu ifadeler, çalışanlar için yapılan işin çok önemli olması, yapılan işin anlamlı olması ve işle ilgili yapılan faaliyetlerin anlamlı olması, çalışılan bölümlerde gerçekleşen olaylar üzerinde çalışanların etkisinin olması, yapılan iş üzerinde fazla kontrol sahibi olunması ve gerçekleşen olaylarda önemli bir tesir gücünün bulunması gibi ifadeler yer almaktadır.

Araştırma modeli 2'de yüksek performanslı iş sistemlerinin bağımsız değişken, psikolojik güçlendirmenin aracı değişken ve iş bağlılığının bağımlı değişken olarak yer aldığı araştırma modeli doğrultusunda yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarının aracı değişken olup olmadığı analiz edilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü olup olmadığını test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda dolaylı etki bootstrap yönteminin %95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeniyle yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin anlamlı bir aracılık rolü saplanmıştır ($c' = 0.356$, %95 CI [0.271, 0.441]). Analiz sonucunda aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü $K^2 = 0,234$ bulunmuştur. Bu değer 0,25'e yakın olduğu için yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019, 64). Ek olarak yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının da aracılık rolü incelenmiştir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun aracılık rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilen Bootstrap regresyon analizi sonucunda, dolaylı etkinin %95 güven aralığı içerisinde sıfır (0) yer almadığı için, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun bu ilişkide anlamlı bir aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir ($c' = 0.391$, %95 CI [0,309, 0.473]). Ayrıca, aracılık etkisinin tam standardize edilmiş etki büyüklüğü (K^2) 0,189 olarak hesaplanmış olup, bu değer orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret ettiği söylenebilir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun aracılık rolünü test etmek amacıyla yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda, dolaylı etkinin %95 güven aralığında sıfırı (0) içermemesi nedeniyle, yeterlilik boyutunun bu ilişkide anlamlı bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir ($c' = 0.484$, %95 CI [0,399, 0.568]). Ayrıca, bu aracılık etkisinin tam standardize edilmiş etki büyüklüğü (K^2) 0,114 olarak belirlenmiş olup, bu değer orta düzeye yakın bir etki büyüklüğünü ifade ettiği söylenebilir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun aracılık rolünü incelemek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda, dolaylı etkinin %95

güven aralığında sıfırı (0) içermemesi sebebiyle, özerklik boyutunun bu ilişkide anlamlı bir aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir ($c' = 0.452$, %95 CI [0,363, 0.540]). Ayrıca, bu aracılık etkisinin tam standardize edilmiş etki büyüklüğü (K^2) 0,143 olarak tespit edilmiş olup, bu değer orta düzeye yakın bir etki büyüklüğünü ifade ettiği söylenebilir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun aracılık rolünü test etmek için yapılan Bootstrap regresyon analizi sonucunda, dolaylı etkinin %95 güven aralığında sıfırı (0) içermemesi nedeniyle, etki boyutunun bu ilişkide anlamlı bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir ($c' = 0.474$, %95 CI [0,383, 0.564]). Ayrıca, bu aracılık etkisinin tam standardize edilmiş etki büyüklüğü (K^2) 0,123 olarak belirlenmiş olup, bu değer orta düzeye yakın bir etki büyüklüğünü temsil ettiği söylenebilir. Araştırma sonucuna benzer sonuçlar Aggarwal vd., (2020, 10-11) tarafından da bulunmuş ve psikolojik güçlendirmenin lider-üye ilişkileri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği belirtilmiştir. Ahmad ve Gao (2018, 1999-2000) psikolojik güçlendirmenin, etik liderlik ve iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi kısmen aracılık ettiğini belirtmiştir. Masvaure ve Buitendach (2019, 227-229) psikolojik güçlendirmenin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artıran önemli bir faktör olduğunu, özellikle bu durumun çalışanların iş ortamlarında çalışmaların psikolojik olarak güçlendiği, kendilerini daha güçlü hissettikleri durumlarda işlerine daha fazla bağlılık göstereceklerini belirtmişlerdir. Wang ve Liu (2013, 292-296) psikolojik güçlendirmenin hemşirelerin iş bağlılığı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, profesyonel hemşirelik uygulama ortamının iş bağlılığı üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleştiği bulunmuştur. Benzer şekilde yine psikolojik güçlendirme alt boyutları ile iş bağlılığı alt boyutları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Mihail ve Kloutsiniotis (2016, 1190-1194) psikolojik güçlendirmenin YPİS ile hasta bakım kalitesi arasındaki ilişkiyi kısmen aracıladığı, YPİS'lerin hastanelerde hasta bakım kalitesini artırmak için etkili bir strateji olduğunu ancak bu etkinin tam olarak ortaya çıkabilmesi için sağlık profesyonellerinin psikolojik olarak güçlenmesi gerektiği tespit etmişlerdir.

Araştırma modeli 3'te yüksek performanslı iş sistemlerinin bağımsız değişken, psikolojik güçlendirmenin düzenleyici değişken, iş bağlılığının ise bağımlı değişken olarak yer aldığı araştırma modeli doğrultusunda yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarının düzenleyici değişken olup olmadığı analiz edilmiştir. Düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini değiştirebilen bir faktördür (Baron ve Kenny, 1986:1174). Bootstrap tekniği ile yapılan düzenleyici etki analizi sonucunda, düzenleyici etkinin %95 güven aralığında sıfır (0) değerini kapsadığı için (CI [-0,089, 0.099]) psikolojik güçlendirmenin yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkisi görülmemiştir.

Ek olarak yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının da düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan düzenleyici etki analizi sonucunda, anlamlılık alt boyutunun düzenleyici etkisinin %95 güven aralığında sıfır (0) değerini kapsamadığı için (CI [-0,208, -0,008]) psikolojik güçlendirmenin yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin iş bağlılığı üzerindeki değişimin yaklaşık %50'sini ($R^2=0,506$) açıkladığı belirlenmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan düzenleyici etki analizi sonucunda, yeterlilik alt boyutunun düzenleyici etkisinin %95 güven aralığında sıfır (0) değerini kapsadığı için (CI [-0,109, 0.085]) yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkisi görülmemiştir. Aynı şekilde yapılan analiz sonucunda özerklik alt boyutu (CI [-0,080, 0.094]) ve etki alt boyutlarının (CI [-0,083, 0.071]) da düzenleyici etkisinin %95 güven aralığında sıfır (0) değerini kapsadığı için yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkisi görülmemiştir.

Yapılan araştırmada, 3 ana hipotez ve değişkenlerin alt boyutlarını içeren toplamda 25 hipotez test edilmiştir. Bu hipotezlerin kabul veya reddedilme durumları Tablo 6.32’de sunulmuştur.

Tablo 6.32. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret durumları

No	Hipotez	Durum
H ₁	YPİS ile psikolojik güçlendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1.1}	Psikolojik güçlendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1.1.a}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan seçici yerleştirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1.1.b}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan kapsamlı eğitim iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.1.c}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan şirket içi hareketlilik iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.1.d}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan iş güvencesi iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.1.e}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan açık görev tanımları iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1.1.f}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan sonuç odaklı performans iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.1.g}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan ödüllendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.1.h}	Yüksek performanslı iş sistemleri alt boyutu olan çalışanların kararlara katılımı iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.2}	Psikolojik güçlendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1.2.a}	Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan anlamlılık iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1.2.b}	Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan yeterlilik iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.2.c}	Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan özerklik iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Ret
H _{1.2.d}	Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan etki iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₂	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.	Kabul
H _{2.a}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	Kabul
H _{2.b}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Kabul
H _{2.c}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Kabul
H _{2.d}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun aracı rolü vardır.	Kabul
H ₃	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme düzenleyicilik etkisi yapar.	Ret
H _{3.a}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.	Kabul
H _{3.b}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.	Ret
H _{3.c}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.	Ret
H _{3.d}	Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutu düzenleyicilik etkisi yapar.	Ret

Yapılan araştırma sonucu yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) iş bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini açıkça göstermektedir. YPİS'nin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırdığı, kendilerini yaptıkları işlerde daha anlamlı, yeterli, özerk ve etkili hissetmelerini sağladığını göstermektedir. Bu durumun dolaylı olarak örgütsel bağlılık ve performans gibi önemli iş sonuçlarını da olumlu yönde etkilediği literatürdeki diğer araştırmalarla da uyumludur ve YPİS'nin, iş yerlerinde çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için etkili bir araç olduğunu doğrular. Boyraz (2020, 362) yapmış olduğu çalışmada özellikle performansa dayalı ücretlendirme, yan haklar, iş ve görev tasarımı, eğitim ve geliştirme, personel işe alım yönetimi, iş güvencesi, performans yönetimi ve terfi uygulamaları gibi YPİS'ne (Yüksek Performanslı İş Sistemleri) yapılan yatırım düşüncesini desteklediğini özellikle, örgüt kültürü ile desteklenmesi gereken bu uygulamalar, çalışanların işle ilgili olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi sonucunda örgütsel performansın artmasını teşvik ettiğini gözlemlemiştir.

Araştırma ayrıca psikolojik güçlendirmenin YPİS ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide kritik bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yerinde kendilerini daha anlamlı, yeterli ve özerk hissetmelerini sağlar. Bu duygular, iş bağlılığını artırarak, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarına ve daha yüksek bir performans sergilemelerine yol açar. Psikolojik güçlendirmenin, çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkisini artırdığı bulgusu, yöneticilerin bu alana daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Benzer sonuçlar Appelbaum vd., (2000) tarafından yapılan çalışmada da bulunmuş, çalışma bulguları YPİS'lerin çalışanların işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak daha yüksek üretkenlik sağladığını; uygulanan bu sistemlerin çalışanların içsel güven ve ödül hislerini artırdığını ve YPİS uygulayan işletmelerdeki takım içinde çalışanların takım dışında çalışanlardan yaklaşık %3.5 kat daha fazla kazanç sağladığını göstermiştir. YPİS uygulamalarının çalışan performansını doğrudan etkilediği literatürde de sıklıkla belirtilmiştir. Özellikle, kapsamlı eğitim, performansa dayalı ödüllendirme ve katılım teşviklerinin, çalışanların işlerinde daha yetkin hissetmelerine ve bu yetkinliklerinin iş performansına olumlu yansımalarına katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu durum, YPİS'nin sadece çalışan bağlılığını değil, aynı zamanda genel iş performansını da artırmada etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Bu, YPİS'nin örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabileceğini göstermektedir. Batt (2002) YPİS'lerinin çalışan çıkış oranlarını azalttığı ve satış büyümesini artırdığı; Wright vd., (2002) iş birimlerinin operasyonel performansı ve karlılığı iyileştirdiği; Lepak ve Snell (2002) rekabet gücünü; Datta vd., (2005) iş gücü verimliliğini artırdığı; Sun vd., (2006) işten ayrılma niyetlerini azalttığı yaptıkları çalışmalarda gözlemlenmiştir. Bonias vd., (2010, 331-337) çalışmasında psikolojik güçlendirmenin YPİS ile hasta bakım kalitesi arasındaki ilişkiyi tam olarak aracılık ettiğini göstermişler ve hastane yönetimlerinin

yüksek performanslı iş sistemlerini destekleyen bir insan kaynakları stratejisi geliştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Gelecekteki çalışmalar, farklı iş bağlılığı düzeylerinin ortaya çıkabileceği diğer sektörlerde iş bağlılığını artırabilecek daha çeşitli değişkenlerle de araştırılabilir. Gelecekteki bu araştırma alanları, iş bağlılığına ilişkin anlayışımızı mevcutta yapılan çalışmalarda belirlenenlerden farklı bakış açıları sağlayabilir.

7.1. Öneriler

May ve diğerleri (2004), bağlılığı artırmak için liderlerin, çalışanlarıyla destekleyici ve güvenilir ilişkiler geliştirmeleri, açık iletişim kullanarak ve onlara önem verdiklerini göstererek çalışanların işle ilgili problemleri çözmelerini ve karar alma süreçlerine katılmalarını teşvik etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Gerçekten de bağlılık araştırmacıları sürekli olarak çalışanların önemli karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden ortamlar geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Rana, 2015). Ayrıca, yöneticiler, çalışanlara işleri üzerinde etkisi olan konularda bilgi paylaşarak daha şeffaf davranırlar ve bu da çalışanların eylemleri ile firmanın performansı arasındaki bağlantıyı anlamalarına yardımcı olur ve böylece bağlılığın bilişsel yönünü artırır (Konrad, 2006). Aslında, çalışanlar yaptıkları iş ile organizasyonel sonuçlar arasında doğrudan bir bağlantı hissettiklerinde bağlılık teşvik edilebilir (Macey vd., 2009: akt: Casteleiro ve Mendes, 2020: 12).

Çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları sunulmalıdır. Oliveira ve Rocha (2017) ile Schaufeli ve Salanova (2010) tarafından vurgulandığı üzere, çalışanların kişisel büyüme ve gelişimine yönelik eğitim girişimleri, çalışanların katılımını önemli ölçüde etkileyebilir. Öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyen ortamlara ve kaynaklara (örneğin, iletişim, koçluk ve eğitim) yatırım yaparak, kuruluşlar çalışanlarına değer verdiklerini ve onlara bağlı olduklarını gösterebilirler (Vandenberg vd, 1999). Bu tür yatırımlar, çalışanların katılımını etkileme potansiyeline sahiptir (Vandenberg vd, 1999; Shuck ve Rocco, 2014: akt: Casteleiro ve Mendes, 2020:12).

İş arkadaşlarından alınan sosyal desteğin, çalışanların iş yerine bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini bildirmiştir (örneğin, May ve diğerleri, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004). Birçok çalışma, yardımsever ve güven veren destekleyici ekiplerin çalışan bağlılığını teşvik ettiğini öne sürerek, çalışan bağlılığının kişilerarası uyum yönünü vurgulamıştır (Ariani, 2015; Weng ve diğerleri, 2010; Ducharme ve Martin, 2000). May ve arkadaşları (2004), iş yerindeki ilişkilerin, bağlılığın temel unsurlarından biri olan anlamlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Locke ve Taylor (1990) tarafından belirtildiği gibi, iş arkadaşlarıyla olumlu kişilerarası ilişkiler kuran çalışanlar, işlerinde daha fazla anlam bulabilir ve dolayısıyla bağlılıklarının yüksek olması beklenir. İş arkadaşları arasındaki pozitif ilişkiler, hedeflerin ve bilginin

paylaşılması gibi yollarla çalışanlara fayda sağlar, iş yerlerini daha keyifli hale getirir ve böylece çalışanların ağ oluşturma fırsatlarını geliştirerek katılımlarını artırır (Alarcon ve diğerleri, 2010: akt: Casteleiro ve Mendes, 2020:2).

Çalışma bulguları doğrultusunda akademisyenlere yönelik, karar vericilere (uygulayıcılara) yönelik, iş dünyasına yönelik ve çalışanlara yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Akademisyenlere Yönelik Öneriler

Çeşitli sektörlerde Uygulama: YPİS'in ve psikolojik güçlendirmenin farklı sektörlerde nasıl uygulandığını karşılaştıran çalışmalar yapılmalıdır. Böylece, iş bağlılığını artırma stratejilerinin hangi sektörlerde daha etkili olduğu ve bu stratejilerin hangi koşullar altında iyileştirilebileceği anlaşılabilir.

Kültürel Farklılıklar Üzerine Araştırmalar: Kültürel farklılıkların YPİS ve iş bağlılığı arasındaki ilişkiye nasıl etki ettiğini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Özellikle, farklı kültürlerdeki psikolojik güçlendirme uygulamalarının sonuçlarını karşılaştırmak, uluslararası literatüre katkıda bulunabilir.

İş Dünyasına Yönelik Öneriler

Çalışanların Anlam Duygusunu Güçlendirme: İş dünyasında, çalışanların işlerine anlam katmalarını sağlayacak stratejiler geliştirilmelidir. Çalışanların yaptıkları işlerin organizasyonel hedeflerle nasıl uyumlu olduğunu görmeleri sağlanmalı ve işlerine daha fazla anlam yüklemeleri teşvik edilmelidir.

Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Etkin Uygulanması: İşletmeler, YPİS uygulamalarını işgücü verimliliğini artıracak ve iş bağlılığını güçlendirecek şekilde uygulamalıdır. Seçici işe alım, performans değerlendirme, yetenek yönetimi gibi YPİS'in temel unsurları, çalışanların daha fazla bağlanacağı bir çalışma ortamı yaratmak için optimize edilmelidir.

Psikolojik Güçlendirme Odaklı Liderlik: İş dünyasında liderler, çalışanların işlerinde kendilerini daha yetkin, anlamlı ve etkili hissetmelerini sağlayacak liderlik stilleri benimsemelidir. Çalışanlara özerklik sağlayan, onları iş süreçlerine aktif olarak dahil eden ve geri bildirim mekanizmalarını güçlendiren liderler, iş bağlılığını artırarak örgüt içinde uzun vadeli başarıya katkıda bulunabilirler.

Karar Vericilere (Uygulayıcılara) Yönelik Öneriler

Yüksek Performanslı İş Sistemlerini (YPİS) Yaygınlaştırılması: Karar vericiler, çalışanların yeteneklerini geliştiren, iş tatminlerini artıran ve iş bağlılıklarını yükselten YPİS uygulamalarını iş yerlerinde benimsemelidir. Bu sistemler, çalışanların performansını artırarak örgütsel başarıyı destekler.

Psikolojik Güçlendirmenin Teşvik Edilmesi: Karar vericiler, çalışanların iş bağlılığını artırmak için psikolojik güçlendirme süreçlerini teşvik etmelidir. Özellikle, çalışanlara daha fazla anlam ve etki duygusu kazandıracak iş ortamları yaratılmalıdır. Bu bağlamda, yönetim süreçleri ve organizasyonel politikalar, çalışanların işlerine olan

katkılarını daha fazla hissetmelerini sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Bu, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymasını sağlayacak ve genel iş performansını artıracaktır. Karar vericiler (uygulayıcılar), çalışanların psikolojik durumlarıyla yalından ilgilenmeli; çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak bireysel kaynaklarını artırmalı ve psikolojik güçlendirme seviyelerini artırmak için çalışanların işlerinde anlam bulmalarını sağlamak ve kendilerini iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayacak, çalışanlara bilgi, destek ve kaynak sağlama gibi uygulamaları içeren psikolojik güçlendirme stratejilerini uygulanmalıdır. Çalışanların işlerinde daha özerk davranabilmeleri için bağımsız karar vermeleri desteklenmelidir.

Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanlara yönelik anlamlı eğitim ve gelişim programları sunulmalıdır. YPİS, çalışanların yeterliliklerini artırarak onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu nedenle, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirebileceği, yetkinliklerini artırabileceği programlar uygulanmalıdır.

Performans Yönetimi ve Geri Bildirim: Çalışanların performanslarını etkili bir şekilde ölçen ve onlara düzenli geri bildirim sağlayan performans yönetim sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistemler, çalışanların iş sonuçlarına olan etkilerini görmelerine yardımcı olarak onların iş bağlılığını artırabilir. Karar vericiler (uygulayıcılar) çalışanlarıyla düzenli iletişim kurmalı ve onlara geri bildirim sağlamalıdır. Bu, çalışanların işlerine olan katılımını ve motivasyonunu artıracaktır.

Çalışan Odaklı Bir Kültür: Karar vericiler, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve güçlendirilmiş hissettikleri bir kültür oluşturmalıdır. Karar vericiler, çalışanların işlerine duydukları değeri artırmak için çalışanların iş ortamlarını iyileştirilmelidir. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artıracak ve işletmeye olan katkılarını maksimuma çıkaracaktır.

Sürekli İyileştirme ve Yenilikçilik: Karar vericiler (uygulayıcılar), YPİS uygulamalarını sürekli olarak değerlendirmeli ve iyileştirmelidir. Ayrıca, yenilikçi düşüncüyü teşvik ederek çalışanların iş yerinde daha proaktif olmalarını sağlamalıdır. Bunun için çalışanların kendilerini işlerinde daha enerjik ve motive hissetmelerini sağlayacak ortamları onları destekleyici ve motive edici şekilde dizayn edilmelidirler.

Çalışanlara Öneriler

İş Bağlılığınızı Artıracak Fırsatları Değerlendirme: Çalışanlar, kendilerine sunulan YPİS uygulamalarından faydalanarak işlerine daha fazla bağlılık göstermelidir. Bu, hem bireysel kariyer gelişimlerine katkıda bulunur hem de iş yerinde daha tatmin edici bir deneyim sağlar.

Psikolojik Güçlendirme Süreçlerine Katılım: Çalışanlar, iş yerinde kendilerini daha güçlü hissetmek için kendilerine sunulan eğitim, gelişim ve katılım fırsatlarını değerlendirmelidir. Bu, iş tatminlerini ve genel performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum çalışanların işleri konusunda bağımsız karar verebilmelerini

cesaretlendirecek ve mesleki yönden yeterli oldukları konusunda inançlarını destekleyecektir.

Eğitime Katılım: Çalışanlar yeterliliklerini artırmak için işletmenin planlamış olduğu eğitim programları düzenli olarak katılım sağlamalıdır.



KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174.
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in psychology*, 11, 423.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 395-419.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akgemci, T., Tekin, E., & Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 193-217.
- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2), 211- 238.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013), The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Alkhazali, Z., Al-Daoud, K., Alshamayleh, H., & Aledeinat, M. (2021). High performance work system and sustainable development among Jordanian SMEs: knowledge sharing as a moderator. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 280-290. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(16))
- Al-Ajlouni, M.I. (2021), "Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and

- creativity in a moderated mediation model". *Employee Relations*, 43(2), 373-397. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0369>
- Ameyaw, D. A., Peprah, W. K., & Anowuo, I. (2019). Human capital development and organizational performance: A conceptual review. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(10), 1-6.
- Ang, S.H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S.G., & Stanton, P. (2013), The effects of high- performance work systems on hospital employees work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2001). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 91-96.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Arefin, Md.S., Alam, Md. S., Islam, Md. R. & Rahaman, M. | (2019) High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), DOI: 10.1080/23311975.2019.1664204
- Armstrong, M. (2008). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Appelbaum, E, Bailey, T, Berg, P & Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, NY
- Armitage, A., & Allen, K. (2007). *Leading from the front: The high performance working (HPW) inventory*. Anglia Ruskin University.
- Arslantaş, C.C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Ashton, D. N., & Sung, J. (2002). *Supporting workplace learning for high performance working*. International Labour Organization.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31–53. Doi: 10.1111/ijmr.12077

- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010) Work engagement. [electronic book]: a handbook of essential.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236. Doi: 10.1108/02683940910939313
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008), Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 151-167.
- Bal, E. A. (2009). *Gönülçelen Şirketler*. Beta Yayıncılık.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. 2. Baskı. Pegem Akademi
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-159
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of applied psychology*, 88(2), 276.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21-41.
- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2401-2419.

- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2020). High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks. *Personnel Review*, 50(1), 285-302.
- Bassi, L., & D. P. McMurrer (2006) 'The business benefits of skills', in S. Porter and M. Campbell, (eds.) Skills and Economic Performance, Caspian Publishing for the Sector Skills Development Agency.
- Başpınar, N.Ö., Şen, O., & Atmacan, B. (2015). Psikolojik Güçlendirme Kavramının Engelli Çalışanlar Üzerinde Kurumsal Açından İncelenmesi. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 313-324.
- Batt, R. 2002. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 587–97.
- Batuk, S. (2021). The effect of high-performance work systems on self-leadership. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 188-200.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B. E. and Huselid, M. a. (1998) 'High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006) Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898–925. Doi: 10.1177/0149206306293668.
- Becker, B E, Huselid, M. A., & Ulrich, D (2001) *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bedük, A., Semiz, M., & Akyazı, T.E. (2015). Kurumsal İtibar ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki: Aksaray İlinde Bir Araştırma, 14. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi*, 1-8.
- Belt, V., & Giles, L. (2009). *High performance working: a synthesis of key literature*. Wath-upon-Deane: UK Commission for Employment and Skills.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llugar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422.

- Bersin, J. (2016). *Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead*. Deloitte Consulting LLP.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Blau, M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal* 19 (1): 3–23.
- Boyraz, A. M. (2020). *Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütsel performansa etkisi ve örgüt kültürünün aracılık rolü üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Bozkurt, T. (2009). Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 478-485.
- Brower, M. F. (1995). Empowering teams: what, why, and how. *Empowerment in Organizations*, 3(1), 13-25.
- Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., & Singh, S. K. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 905-933.
- Buford, S.C. (2006). Linking human resources to organizational performance and employee relations in human services organizations: Ten HR essentials for managers. *International Journal of Public Administration*, 29(7), 517-523.
- Caniëls, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?. *The international journal of human resource management*, 30(4), 565-585.
- Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive Human Resource are Firms Core Competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Casteleiro, C., & Mendes, L. (2020). Exploring the influence of quality management systems in work engagement and psychological empowerment in private institutions of social solidarity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 243-277

- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?, *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of management perspectives*, 29(3), 326-341.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. Doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *ILR Review*, 47(4), 594-609.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), 153-196.
- Çöl, G. (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dastmalchian, A., Bacon, N., Satish Kumar, M., & Bayraktar, S. (2020). High-Performance Work Systems and Organizational Performance Across Societal Cultures. *Journal of International Business Studies*, 51, 353-388. doi: 10.1057/s41267-019-00295-9
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity : Does Industry Matter ?. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 135- 145. Doi: 10.5465/AMJ.2005.15993158.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (Eds.). (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel.
- Değerli, F. İ., & Birol, Z. N. (2020). İşe bağlılık ve adil dünya inancı: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(Ek), 104-109.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Demircioğlu, E. (2019). *The Crossover Of Work Engagement: Understanding Leader Related Dynamics*. Middle East Technical University, The Graduate School Of Social Sciences, The Department Of Psychology, Doctoral Thesis.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). *Work engagement and performance*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Dessler, G. (2011). *Human Resources Management* (12 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Do, H., & Shipton, H. (2019). High-performance work systems and innovation in Vietnamese small firms. *International Small Business Journal*, 37(7), 732-753.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Durgut, A. İ., & Günay, G. Y. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1998). *Evolving roles and responsibilities*,. In L. Dyer (Ed.), *Strategic human resource management and planning* . Washington DC: Bureau of National Affairs.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002), Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735–744.
- EEF & CIPD (2003) *Maximising Employee Potential and Business Performance: The Role of High Performance Working*, November, EEF, London.
- Elmas-Atay, S., Gerçek, M., & Uyargil, C. (2017). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 253-266.
- Emet, C. (2006). *Personel güçlendirme algıları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe ampirik olarak incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi.

- Erdemli, Ç., Sümer, H.C., & Bilgi., R. (2007). Performans yönetiminde yazılı geribildirim ve yazılı artı sözlü geribildirim yöntemlerinin karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(60): 71-85.
- Ergeneli, A., & Arı, G.S. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 121-148.
- Erkuş, A. (2021). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Seçkin Yayıncılık.
- Etuzsoy Durgun, E., (2019). *Psychological capital: links to support, job engagement and organizational commitment*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Boğaziçi Üniversitesi.
- Fadhil, A.S.H., (2019). *Strategic Human Resource Management and Organisational Performance: An Empirical Examination of the Relationship Between High Performance Work Systems and Customer Satisfaction in the Sultanate of Oman*, Brunel Business School Brunel University London, 1-195.
- Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., O'Regan, C., Armstrong, C., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. F. (2008a). New models of high performance work systems: the business case for strategic HRM, partnership and diversity and equality systems. *Report for National Centre for Partnership Performance and the Equality Authority*, Dublin, January: <http://www.equality.ie/index.asp?docID=714>
- Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., O'Regan, C., Armstrong, C., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. F. (2008b). Partnership, high performance work systems and organizational effectiveness. LINK Working Paper 02-08, The Learning, Innovation and Knowledge Research Centre, DCU Business School, Dublin: <http://doras.dcu.ie/2424/anlamlilik>
- Fragoso, H. (2000). An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts. *IU South Bend Undergraduate Research Journal*, 3, 30-34.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationships. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319–328.
- Fu, N. (2010). *Exploring the Indirect Performance Impact of High Performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses-Performance Approach*. (Doctoral dissertation, Dublin City University).
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: the impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 75.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. and Moynihan, L. M. (2011). The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary

- Turnover: the Mediating Effect of Collective Affective Commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), pp. 315– 350. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x.
- Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. Statistical Publishing Associates, Asheboro, USA.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *IBM SPSS Statistics 25 step by step: A simple guide and reference*. Taylor & Francis, New York, USA.
- Ghani, N.A.A., & Hussin, T.A.B. (2009). The Impact of Psychological Empowerment on Lecturers' Innovative Behaviour in Malaysian Private Higher Education Institutions. *Canadian Social Science*, 5(4), 54-62.
- Gill, D. S. (2007). *Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?* (Doctor of Philosophy Dissertation), Kansas State University, Manhattan.
- Gist, M. E., & Mitchell T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*, 354-368.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009) *Voice and silence in organizations*. Bingley: Emerald group publishing.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of applied psychology*, 94(1), 263.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119–137.
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 232.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Guest, D. (1997) 'Human resource management and performance : a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. doi: 10.1080/095851997341630.
- Guest, D. (2006a) 'Smarter Ways of Working', *SSDA Catalyst Research Paper*, Issue 3, Sector Skills Development Agency, Wath upon Dearne.

- Guest, D. (2006b) 'High performance working: HRM and performance', Chapter 3.2 in S. Porter and M. Campbell, (eds.) *Skills and Economic Performance*, Caspian Publishing for the Sector Skills Development Agency, London, 173-195.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Guthrie, J. P., & Olian, J. D. (1991). Does context affect staffing decisions? The case of general managers. *Personnel Psychology*, 44(2), 263-292.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. 2018. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe- yönetim-analiz*, Seçkin Yayın (5.Baskı), Ankara.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizi*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Mert, İ.S (2011). Impact of strategic human resources management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resources Management*, 22(8), 1803-1822.
- Gürlek, M. (2019). *Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansı üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü* [Yayınlanmamış Doktora tezi] Gazi Üniversitesi.
- Gürlek, M. (2020). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkiler? İş tutumlarının aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 59-76.
- Haile, G. (2022). Are high performance work systems compatible with the extending working life agenda?. *Personnel Review*, 51(1), 176-193.
- Hamid, Z. (2017). Impact of high-performance work systems on export-oriented SMEs performance: the mediating role of human capital development. *The South East Asian Journal of Management*, 11(2), 4.
- Hall, M. (2008). The Effects of Comprehensive Performance Measurement Systems on the Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 141-163.
- Halbesleben, J.R.B., Harvey, J., & Bolino, M.C. (2009), Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452-1465.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

- Halbesleben, J. (2023). *Preventing Burnout and Building Engagement in the Healthcare Workplace*, American College of Healthcare Executives, Washington, DC, ISBN:978-1-64055-369-9.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hatch, N.W., & Dyer, J.H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Hu, L. T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit index in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- IPA [Involvement and Participation Association] (2007) High Performance Working. *UKWON Journal*, February, IPA, London.
- İlic, D., & Keçecioglu, T. (2008). Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Review of Social, Economic & Business Studies*, (11/12), 1-23.
- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect Of Conflict With Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment And Organizational Commitment. *Work And Stress*, 18(1), 56-65.
- Jose, G., & Mampilly, S.R. (2015). Relationships among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250.
- Karatepe, O.M. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 855-878.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

- Karatepe, O. M., Baradarani, S., Olya, H. G., Ilkhanizadeh, S., & Raoofi, A. (2014). The effects of high-performance work practices on critical performance outcomes: Evidence from the hotel industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(3), 49-67.
- Kalleberg, A. L. Et al. (2006). Beyond Profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302. Doi: 10.1177/0730888406290049.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kayış, A. (2018). Güvenilirlik Analizi. Ed.: Şeref Kalaycı , *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 9. Baskı, Dinamik Akademi.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Kerimov, R. (2011). *Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi Raporlanması ve İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama* [Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi], Ankara Üniversitesi.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10(38) 6478-6554.
- Khan, S. (1997). The Key to Being a Leader Company: Empowerment. *Journal for Quality and Participation*, 21 (1), 44-50.
- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2016). Türkiye’de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Kormanik, M. B., & Rocco, T. S. (2009). Internal versus external control of reinforcement: A review of the locus of control construct. *Human Resource Development Review*, 8(4), 463-483.
- Koyuncu, M., Burke, R.J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299-310.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.

- Leatherbarrow, C., & Fletcher, J. (2014) *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503- 511.
- Lloyd, C., & J. Payne. (2007). High performance work organisation: A driver for the high skills vision', in High Performance Working. *UKWON Journal*, February, IPA, 8-12.
- Ma, Z., Gong, Y., Long, L., & Zhang, Y. (2021). Team-level high- performance work systems, self-efficacy and creativity: differential moderating roles of person–job fit and goal difficulty. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 478-511. DOI: 10.1080/09585192.2020.1854816
- Maslach, C., W. B. Schaufeli & M. P. Leiter. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. Doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons, Ltd. Publication.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: exploring the nexus in Indian IT sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 166-189.
- Malik, A., (2018). Strategic Human Resource Management and Employment Relations, Springer Texts in Business and Economics, https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9_1.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585190601178745.
- MacDuffie, J. P., (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*, 48 (2), 197–221.
- Macsinga, I., Sulea, C., S^arbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *Journal of Psychology*, 149(3), 263e276. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874323>

- Mahmood, A., & Sahar, A. (2017). Impact of psychological empowerment and perceived career support on employee work engagement with the mediating role of affective commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 1084-1099.
- Mahoney, J. T. ve Kor, Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296-308. doi: 10.5465/amp.2014.0151.
- Mao, N., Song, H. & Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Masvaure, P., & Buitendach, J. H. (2019). Validation of the work engagement, job satisfaction, psychological empowerment, and organisational citizenship measures in a mining sector setting in Zimbabwe. *Journal of Psychology in Africa*, 29(3), 223-229.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mazhar, R., Sarwar, M.A., Malik, M.Y., Nazam, M., & Mazhar, S. (2020). Impact of High Performance Work Systems on Organizational Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, IGI Global, 11(4), 16-28.
- Meiryani, Olivia, Warganegara, D. L., & Siagian, P. (2020). The Effect Of Intellectual Capital On Firm's Financial Performance. *TalentDevelopment & Excellence*, 12(1), 1565-1582.
- Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology research and behavior management*, 983-990.
- Meriç, O. (2018). *Endüstriyel İşletmelerde Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkileri ve Bir Otomotiv Firmasında Uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul.
- Mertel, K. (2019). Relationships Between High Involvement Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, And Turnover Intention: An Exploratory Study On Retail Employees In Istanbul. *Bilge International Journal of Social Research*, 3(2), 52-59.
- Messersmith, J.G., Patel, P .C., Lepak, D .P. & Gould-Williams, J .S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1105-1118.

- Messersmith, Jake G., James P. Guthrie. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49 (2), 241–64.
- Meydan, Cem H., & Şeşen, Harun (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). Modeling patient care quality: An empirical high-performance work system approach. *Personnel Review*, 45(6), 1176-1199.
- Molloy, Janice C., & Jay Bryan Barney. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives* 29(3), 309-325. doi:10.5465/amp.2014.0152.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E. & Flood, P. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resources Management Journal*, 23(4), 379-395.
- Nash, B. E., & Korte, R. C. (1997). Validation of SCANS competencies by a national job analysis study. In H. F. O’Neil, Jr. (Ed.), *Workforce readiness: Competencies and assessment*. (77-102). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nel, T., Stander, M. W., & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-13.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. Tenth Global Edition. New York, NY, USA:: McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. USA: Oxford University Press, USA.
- Nunally, J.C., (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- O’Brien, J.L. (2010) *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.

- Oğuzhan, Y.S. (2019). *Algılanan sosyal desteğin personel güçlendirme ve iş stresine etkisi: kendilik algısının düzenleyicilik rolü* [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- On İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2024-2028. (2023). T.C. Resmi Gazete (1396, 31 Ekim 2023).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Örücü, E., & Hatipoğlu, S. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(4), 98-115.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenirlilik ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç, Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17 (3), 4-19.
- Özutku, H. (2018). Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlaması, Geçerlik Ve Güvenirlilik Analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(3), 141-164.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93-115.
- Peachey, G. A. (2002). *The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism* (Doctoral dissertation), McMaster University.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 97.
- Pfeffer, J. (1999). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (3. Bs.). İstanbul: Sabah.
- Pfeffer, J., & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184-1220. doi:10.1177/0149206313478184
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

- Quiñones, M., Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
- Randolph, W. A. (1995). Empowerment is not About Increasing The Power of Employees. *Harvard Business Review*, 73(1), 30-31.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Harlow: Pearson Education.
- Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Rothmann, S., L. J. Steyn, & K. Mostert. (2005). Job Stress, Sense of Coherence and Work Wellness in an Electricity Supply Organization. *South African Journal of Business Management*, 36(1), 55-63.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Performance psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 61, 571-600.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., & A. Bakker. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminar Manual*. Version 1, 1-58.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Rhenen, W.V. (2008), Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?, *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *A Beginner's guide to structural equation Modelling*. 3rd. edition, Taylor and Francis Group, LLC.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction*. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.

- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment", *Academy Of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M. & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5:679-704.
- Spreitzer, G.M., Lam, C.F. & Fritz, C. (2010). Engagement and Human Thriving: Complementary Perspectives on Energy and Connections to Work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Shih, K., Hsieh, Y., & Lin, B. (2009), "Moderator effects to internal audits' self-efficacy and job involvement", *International Journal of Accounting & Information Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 151-165. <https://doi.org/10.1108/18347640911001203>
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.
- Sims, R. R. (2002) *Organizational success through effective human resources management*. Westport: Quorum Books.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Somuncuoğlu, B. A. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Stander, A. S., & Stander, M. W. (2016). Retention of educators: The role of leadership, empowerment and work engagement. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 8(1), 187-202.
- Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sun, Y., & Mamman, A. (2021). Adoption of high-performance work systems in small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 479-509.

- Sung, J., & Ashton, D. N. (2005). *High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*. Department of Trade and Industry.
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159. doi:10.1108/14691930610661827.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık.
- Şendoğdu, A. A. (2014). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi* (Vol.19). Nobel.
- Tailby, S. & Winchester, D. (2005). Management and trade unions. İçinde Bach, S. (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition*, 424-452, USA: Blackwell.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tamkin, P. (2004). *High performance work practices*. UK: Institute for Employment Studies.
- Tamkin, P. (2005) The contribution of skills to business performance, institute for employment studies brighton: <http://www.ukces.org.uk/PDF/050825%20R%20Final%20iP%20skills%20performance.pdf>.
- Taris, T., Cox, T., & Tisserand, M. (2008), Engagement at work: an emerging concept, *Work & Stress*, 22, 185-186.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 45-52.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

- Thompson, M., & Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (6): 1029–48.
- Towsen, T., Stander, M. W., & Van der Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11, 1973.
- Toyota, B., 2020. *Öznel kariyer başarısına yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi: psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın ilişkiye aracılık etkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Traeger, C., & Alfes, K. (2019). High-performance human resource practices and volunteer engagement: The role of empowerment and organizational identification. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1022-1035.
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P., & Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24(2), 225-244.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. *US Dept. Of Labor, Bureau of Labor-Management Relations ve Cooperative Programs*, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED339865.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the us small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Wang, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861-879.
- Wang, S., & Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: Test of structural equation modelling. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287-296. <https://doi.org/10.1111/jonm.12124>
- Welbourne, T.M. (2007), Employee engagement: beyond the fad and into the executive suite, *Leader to Leader*, Vol. 2007, 45-51.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

- Wood, S. (2021). Developments in the HRM–Performance Research stream: The mediation studies. *German journal of human resource management*, 35(1), 83-113.
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
- Wright, M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2002). The impact of Human Resource practices on business-unit operating and financial performance. CAHRS Working Paper Series. Paper 53. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/53>
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 164-173.
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., & Bou Llusar, J. C. (2015). High performance work systems and workplace performance in small, medium, sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408-423.
- Xiao, J., Liu, T., & Chen, Y. (2017). *The impact of performance feedback on work engagement the mediating effect of psychological empowerment*. International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) 2199-2203.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). 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.
- Yiğitöl, B., & Diken, A. (2021). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri: Konya İlinde Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Armağan Sayısı), 19-35.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.
- Zacharatos, A., Sandy Herscovis, M., Turner, N., & Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry: A meta analytic review. *Personnel Review*, 36(2), 231-254.
- Zhang, X., & Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation,

- And Creative Process Engagement, *Academy Of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhang, M., Fan, D. D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120, 423-435. doi:10.1007/s10551-013-1672-8.
- Zhong, L., Wayne, S .J. & Liden, R .C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behaviour*, 37(6), 823-44.
- Zavyalova, E. K., Kucherov, D. G., & Tsybova, V. S. (2020). High-performance work systems in Russian and Indian IT companies. *Russian Managament Journal*, 18(2), 235-254.

