

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDE “KARA KUTU” KAVRAMI:
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Levent SEVİNÇ
2502020082

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER

İSTANBUL-2022

ÖZ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE “KARA KUTU” KAVRAMI: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

LEVENT SEVİNÇ

1990’lardan bugüne dek Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında gerçekleştirilen çok sayıda araştırma İnsan Kaynakları Yönetimi’nin (İKY) örgütsel performans ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte bu ilişkinin nasıl ortaya çıktığı ya da insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl etkili olabildiği net bir biçimde açıklanamamaktadır. Literatürde “kara kutu” sorunu olarak adlandırılan bu duruma dair literatürde çeşitli modeller yer almaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi literatürdeki “kara kutu” modelleri referans alınarak incelenmiş ve prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, iş becerikliliği gibi güncel kavramların İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide nasıl bir rol üstlendiği ortaya konarak güncel bir kara kutu modeli oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılığın; motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde sadece psikolojik güvenliğin; fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde ise psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İKY Örgütsel Performans İlişkisi, Kara Kutu Modelleri, Finansal Performans, Prososyal Motivasyon, Psikolojik Güvenlik, İş Becerikliliği.

ABSTRACT

THE CONCEPT OF BLACK BOX IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A RESEARCH ON ANALYZING THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

LEVENT SEVİNÇ

Numerous studies conducted in the field of Strategic Human Resources Management since the 1990s have revealed that Human Resources Management (HRM) is related to organizational performance. However, it is not clear how this relationship emerged or how human resources practices can affect organizational performance. There are various models in the literature regarding this situation, which is called the "black box" problem. To this end, in this study the effect of HR practices on organizational performance was examined with reference to the "black box" models in the literature, and it was aimed to create a current black box model by revealing the role of current concepts such as prosocial motivation, psychological safety, job crafting in the relationship between HR practices and organizational performance. The results revealed that HR practices that enhance employee motivation are effective on the financial performance of the organization. It has been revealed that prosocial motivation, psychological safety, and affective commitment have a moderating effect on the effect of ability enhancing HR practices on the financial performance, and psychological safety has a moderating effect on the effect of motivation enhancing HR practices on the financial performance, and finally psychological safety, relational job crafting and affective commitment have a moderating effect on the effect of opportunity enhancing HR practices on the financial performance of the organization.

Keywords: HRM Organizational Performance Link, Black Box Models, Financial Performance, Prosocial Motivation, Psychological Safety, Job Crafting.

ÖNSÖZ

İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişki literatürde otuz yılı aşkın süredir incelenen bir konudur. Bugüne dek gerçekleştirilen çok sayıda araştırma İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır; bununla birlikte söz konusu ilişkinin içeriğiyle ilgili günümüzde dahi netlik kazanmamış unsurların olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde “kara kutu” sorunu olarak adlandırılan bu duruma dair araştırmacılar, İK uygulamalarının örgütsel performansı nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik çeşitli modeller ortaya koymuştur.

Bu tez çalışması, üzerinden uzun zaman geçmiş olan söz konusu modelleri güncel bir yaklaşımla ele almayı ve son dönemde öne çıkan prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik ve iş becerikliliği gibi kavramların İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisindeki rolüne dair sonuçlar sunmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışmanın İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklama konusunda literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda bu çalışmada Borsa İstanbul’a kayıtlı 103 işletmeden 359 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve kara kutu modellerinden AMO modeli referans alınarak kurgulanmış İK uygulamalarının işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik ve iş becerikliliği gibi güncel kavramların ve bu alanda gerçekleştirilen araştırmalarda öne çıkan duygusal bağlılığın İK uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir.

Tez çalışmam sürecinde desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen, engin bilgisi, deneyimi ve fikirleriyle bana her zaman yol gösteren, farklı bakış açılarıyla ufkumu açan, manevi desteğini her zaman hissettiğim ve bu süreci tamamlamamda büyük katkıları olan Sayın Prof. Dr. Lale TÜZÜNER’e;

Bu süreçte değerli önerilerini benden esirgemeyen, araştırma modelinin ve ölçeklerdeki ifadelerin gözden geçirilmesi aşamasında engin bilgisi ve deneyimiyle bana yol gösteren ve eşsiz katkılar sağlayan Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK’e

Tez konumun ortaya çıkma sürecinde ve içeriğinin yapılandırılmasında engin bilgisiyle bana yol gösteren, doktora eğitimim boyunca fikirleriyle bana ilham veren, akademik çalışmalarında her zaman beni yüreklendiren, akademik gelişime destek olan ve bana yön veren Sayın Prof. Dr. Cavide UYARGİL'e;

Doktora eğitimim boyunca engin bilgisinden yararlandığım, deneyimleri ve fikirleriyle bana yol gösteren ve yapıcı yaklaşımlarıyla beni her zaman cesaretlendiren Sayın Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a;

Çalışma sürecinde değerli önerilerini ve desteğini benden esirgemeyen ve teşvik edici yaklaşımlarıyla beni hep cesaretlendiren Sayın Prof. Dr. Fulya AYDINLI KULAK'a;

Çalışma sürecinde engin bilgisinden yararlandığım, tezimi yapılandırma sürecinde değerli önerileri ve yaratıcı fikirleriyle bana yol gösteren, desteğini benden esirgemeyen ve teşvik edici yaklaşımlarıyla beni cesaretlendiren Sayın Prof. Dr. İnci ARTAN'a;

Tez çalışmam boyunca değerli zamanını bana ayıran, değerli önerileriyle bana yol gösteren, yapıcı ve teşvik edici yaklaşımlarıyla bana her zaman destek olan Sayın Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmama gönüllü olarak katılıp anket dolduran tüm katılımcılara ve anket uygulamasını gerçekleştirmeme katkısı olan herkese teşekkür ederim.

Beni bu dünyaya getirdikleri, her zaman yanımda oldukları ve bana aktardıkları tüm meziyetler için annem Asuman ENGİN'e ve babam İbrahim SEVİNÇ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Levent Sevinç

İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNİN TEORİK ARKA PLANI VE KARA KUTU MODELLERİ

1.1. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisinin Teorik Arka Planı	4
1.1.1. Temel Yaklaşımlar	4
1.1.1.1. Evrensel Yaklaşım	4
1.1.1.2. Koşul Yaklaşımı	6
1.1.1.3. Konfigürasyonel Yaklaşım	9
1.1.2. Temel Teoriler.....	11
1.1.2.1. İnsan Sermayesi Teorisi.....	11
1.1.2.2. Kaynak Temelli Teori.....	13
1.1.2.3. Sosyal Takas Teorisi.....	16
1.2. Kara Kutu Modelleri	17
1.2.1. Guest'in Modeli	18
1.2.2. Becker ve Arkadaşlarının Modeli	22

1.2.3. AMO Modeli.....	24
1.2.4. Purcell ve Arkadaşlarının Modeli	28
1.2.5. Wright ve Nishii'nin Modeli.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ KAPSAMINDA LİTERATÜRDE ELE ALINAN DEĞİŞKENLER

2.1. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisini İnceleyen Araştırmalarda Ele Alınan Değişkenler	39
2.1.1. Ara Değişkenler	42
2.1.1.1. Örgütsel Güven.....	42
2.1.1.2. Örgütsel Adalet Algısı	45
2.1.1.3. Algılanan Örgütsel Destek	47
2.1.1.4. Hat Yöneticisinin Rolü	49
2.1.1.5. Çalışanların İK Uygulamalarına Yönelik Algılamaları	51
2.1.1.6. Örgütsel İklim.....	54
2.1.1.7. Kişi-Örgüt Uyumu.....	57
2.1.1.8. Psikolojik Yetkilendirme	59
2.1.2. Davranışsal Çıktılar.....	63
2.1.2.1. Örgütsel Bağlılık	63
2.1.2.2. İşe Bağlılık.....	66
2.1.2.3. İşe Adanmışlık.....	67
2.1.2.4. İş Tatmini.....	70
2.1.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	73
2.1.2.6. Prososyal Motivasyon.....	76
2.1.2.7. Psikolojik Güvenlik	79
2.1.2.8. İş Becerikliliği	81

2.1.3. Çalışan Çıktıları	84
2.1.3.1. İş Performansı.....	84
2.1.3.2. Devamsızlık	87
2.1.3.3. İşgücü Devir Oranı	89
2.1.4. Örgütsel Çıktılar.....	92
2.1.4.1. Verimlilik	93
2.1.4.2. Örgütsel Etkililik	94
2.1.4.3. Örgütsel Etkinlik	95
2.1.4.4. Kalite	97
2.1.5. Finansal Çıktılar.....	99
2.1.5.1. Pazar Payı	100
2.1.5.2. Karlılık.....	101
2.1.5.3. Satışlarda Büyüme.....	104
2.2. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisini İnceleyen Araştırmaların Bulguları.....	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTÜN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	111
3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları	112
3.3. Veri Toplama Aracı.....	117
3.4. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi.....	125
3.5. Hipotezler	125
3.6. Uygulanan İstatiksel Yöntemler.....	126
3.7. Bulgular ve Değerlendirme	127
3.7.1. İşletmelerin Özellikleri	127

3.7.2. Katılımcıların Özellikleri	129
3.7.3. Tanımlayıcı Analizler	130
3.7.4. Korelasyon Analizleri	141
3.7.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri...	144
3.7.5.1. İK Uygulamalarının ve Ara Değişkenlerin Net Karlılık Oranı Üzerindeki Etkisi.....	145
3.7.5.1.1. Prososyal Motivasyonun İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü.....	149
3.7.5.1.2. Psikolojik Güvenliğin İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü....	151
3.7.5.1.3. İlişkisel İş Becerikliliğinin İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü.....	154
3.7.5.1.4. Duygusal Bağlılığın İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü....	156
3.7.5.1.5. Prososyal Motivasyon, Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü.....	158
3.7.5.2. İK Uygulamalarının ve Ara Değişkenlerin Öz Sermaye Karlılığı Üzerindeki Etkisi	163
3.7.5.3. İK Uygulamalarının ve Ara Değişkenlerin Aktiflerin Karlılığı Üzerindeki Etkisi	164
3.7.5.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sonuçlar	165
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	168
KAYNAKÇA	175
EK: ANKET FORMU	264
ÖZGEÇMİŞ	271

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1: İKY Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	119
Tablo 3.2: İKY Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	121
Tablo 3.3: Prososyal Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 3.4: Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	123
Tablo 3.5: İlişkisel İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 3.6: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 3.7: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları	127
Tablo 3.8: İşletmelerin BIST Kategorilerine Göre Dağılımları	128
Tablo 3.9: Şirketlerin Finansal Verileri	128
Tablo 3.10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	129
Tablo 3.11: İKY Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	131
Tablo 3.12: İKY Ölçeğine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları	132
Tablo 3.13: Gelişim Odaklı İK ve Fırsat Sunan İK Uygulamalarının Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	135
Tablo 3.14: Özen Gösteren İK Uygulamalarının Katılımcıların Sektörlerine Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	135
Tablo 3.15: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	136

Tablo 3.16:	Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları	137
Tablo 3.17:	Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	140
Tablo 3.18:	İKY Ölçeği Boyutlarının Kendi Aralarında ve Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçekleriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 3.19:	Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Kendi Aralarındaki İlişkilerine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	143
Tablo 3.20:	Ölçeklerin Finansal Göstergelerle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 3.21:	İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	146
Tablo 3.22:	Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Net Karlılık Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modelleri	147
Tablo 3.23:	İK Uygulamalarının Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modelleri.....	148
Tablo 3.24:	İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Prososyal Motivasyonun Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	150
Tablo 3.25:	İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	152
Tablo 3.26:	İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide İlişkisel İş Becerikliliğinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	154

Tablo 3.27:	İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	157
Tablo 3.28:	İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	159
Tablo 3.29:	İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli	162
Tablo 3.30:	İK Uygulamalarının Öz Sermaye Karlılığı (ROE) Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli.....	164
Tablo 3.31:	İK Uygulamalarının Aktiflerin Karlılığı (ROA) Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli.....	165
Tablo 3.32:	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1: Guest'in Modeli	20
Şekil 1.2: Becker ve Arkadaşlarının Modeli	23
Şekil 1.3: Appelbaum ve Arkadaşlarının AMO Modeli.....	25
Şekil 1.4: Purcell ve Arkadaşlarının Modeli	29
Şekil 1.5: Wright ve Nishii'nin Modeli.....	31
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	113

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
AMO	: Ability, Motivation, Opportunity (Beceri, Motivasyon, Fırsat)
BİST	: Borsa İstanbul
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
ROA	: Return of Assets (Aktiflerin Karlılığı)
ROE	: Return of Equity (Öz Sermaye Karlılığı)
YPİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri

GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında bugüne dek insan kaynakları (İK) uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisi üzerine çok sayıda çalışma yapılmış ve İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik farklı teoriler öne sürülmüştür. 1990'lı yıllarda bu alanda gerçekleştirilen araştırmaların büyük çoğunluğu İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğuna dair yaygın bir kanaat bulunmasına karşın İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisinin içeriğini inceleyen, başka deyişle İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl etkili olduğunu anlamaya çalışan araştırmalar sınırlı kalmış ve yeterli bulunmamıştır.

İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl etkili olabildiğinin net bir biçimde açıklanamaması sorunu literatürde “kara kutu” olarak adlandırılmaktadır. Literatürde araştırmacılara kara kutuyu açıklamaya yönelik araştırmalar gerçekleştirmeleri yönünde çok sayıda çağrı yapılmış ve bunun sonucunda bazı yazarlar İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki kara kutuyu açıklamak üzere çeşitli modeller geliştirmiştir. Modeller İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bir dizi aracı değişkenden oluşan bir etki zinciri şeklinde ortaya koymuştur. Buna göre yazarlar İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin doğrudan gerçekleşmediği ve söz konusu ilişkide olası aracı değişkenlerin olduğu konusunda uzlaşmaktadır.

Öte yandan İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide hangi değişkenlerin olması gerektiği, kaç değişkenin yer alması gerektiği ve ilişki zincirinin kaç aşamadan oluşması gerektiği konusunda yazarlar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı yazarlar söz konusu ilişkiye çeşitli çalışan davranışlarının aracılık ettiğini ileri sürerken, bazı yazarlar çalışanların tutum ve davranışlarının verimlilik, örgütsel etkililik gibi örgütsel çıktılara etki ettiğini ileri sürerek etki zincirini açıklamaya çalışmıştır. Kara kutu modellerini ortaya koyan bazı yazarlar İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide İK uygulamalarının örgüt stratejileriyle uyumlu olması gerektiğini vurgulamış, bazıları İK uygulamalarını örgüt

bünyesinde hayata geçiren hat yöneticilerinin rolünün önemini vurgulamış, bazıları niyet edilen İK uygulamalarıyla gerçekleşen uygulamaların farklı olduğunu ve bu bağlamda çalışanların algısının önemli olduğuna değinmiş, bazıları ise beceri, motivasyon ve fırsat artırmaya yönelik İK uygulamalarının etki zinciri içerisindeki yerini ve önemini vurgulamıştır.

Sonuç olarak literatürde mevcut olan “kara kutu” modelleri farklı unsurları öne çıkarmakta ve bu yönleriyle birbirlerinden farklılık göstermektedir. Öte yandan söz konusu modeller ağırlıklı olarak 90’lı yılların sonlarında ve 2000’li yılların başlarında ortaya konmuştur. Bu nedenle modellerin günümüz koşullarına uygun bir bakış açısıyla yeniden ele alınması önemlidir. Öte yandan erken dönemde İK uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda kullanılan aracı değişkenler birbirine benzerdir. Buna karşın son dönemde literatürde prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, iş becerikliliği gibi yeni kavramlar öne çıkmaya başlamış ve söz konusu kavramların İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkideki rolü yeterince incelenmemiştir.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasında İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi literatürdeki “kara kutu” modelleri referans alınarak incelenmiş ve prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, iş becerikliliği gibi güncel kavramların İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide nasıl bir rol üstlendiği ortaya konarak güncel bir kara kutu modeli oluşturulması amaçlanmıştır. Bu yönleriyle çalışmanın İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklama konusunda ilgili literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde stratejik İKY ve örgütsel performans ilişkisinin temelinde yatan yaklaşım ve teoriler ile literatürde yer alan “kara kutu” modelleri ele alınmıştır. Tezin ikinci bölümünde, kara kutu modellerinde ve İK uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda kullanılan ara değişkenler, çalışan çıktıları, örgütsel çıktılar ve finansal çıktılar incelenmiş ve bu alanda gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde ise Borsa İstanbul işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen ve güncel

kavramlar eşliğinde İK uygulamalarının finansal çıktılarla ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışan araştırmanın sonuçları aktarılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNİN TEORİK ARKA PLANI VE KARA KUTU MODELLERİ

1.1. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisinin Teorik Arka Planı

1990’lı yıllardan itibaren araştırmacılar İK uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini ortaya koymaya çalışmış ve bu doğrultuda yapılan çok sayıda araştırma İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Tüzüner, 2011). Bu durum araştırmacıları, araştırma bulgularını destekleyecek başka deyişle İK uygulamalarının neden ve nasıl örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu açıklamalarını sağlayacak yaklaşımlar geliştirmeye ya da farklı alanlarda üretilmiş teorilerden yararlanmaya yöneltmiştir (Wright ve Haggerty, 2005). Bu bölümde söz konusu yaklaşımlar ve teoriler ele alınacaktır.

1.1.1. Temel Yaklaşımlar

Stratejik İKY alanında araştırmacıların İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla geliştirdiği 3 temel yaklaşım bulunmaktadır (Delery ve Dotty, 1996): Evrensel yaklaşım, koşul yaklaşımı ve konfigürasyonel yaklaşım. Bu bölümde söz konusu yaklaşımlar ele alınacaktır.

1.1.1.1. Evrensel Yaklaşım

“En iyi uygulama” yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşım, bütün örgütlerin “en iyi” olduğu kanıtlanmış belirli İK uygulamalarını hayata geçirerek başarıya ulaşabileceklerini ileri sürmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005). Yaklaşımın temelinde başarılı örgütlerin İK uygulamalarının aynen uygulanması halinde benzer bir başarının elde edileceği görüşü yatmaktadır (Boxall ve Purcell, 2016; Hiltrop, 1996: 633). Bunun için “en iyi” olarak belirlenmiş İK uygulamalarının örgütsel performansı geliştirme ve başka örgütler tarafından yararlanılabilecek şekilde genelleştirilebilme özelliğine sahip olması gerekmektedir (Becker ve Gerhart, 1996). Yaklaşımına göre “en iyi” olarak adlandırılan İK uygulamaları ile örgüt performansı

arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur ve söz konusu İK uygulamaları örgütsel performansı artırmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996, Delery ve Doty 1996; Huselid, 1995; Osterman, 1994).

Evrensel yaklaşım, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ya da etkili işe alım süreçlerinin hayata geçirilmesi gibi İK uygulamalarının çalışanların performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu ve işletmenin maliyetlerini azaltmaya katkıda bulunduğunu öne sürmekte ve bu tür uygulamaların istisnasız her işletmede benzer sonuçlar üreteceğini savunmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005, 635). Buna göre bir kurumda çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu kanıtlanmış ve standart bir biçimde genelleştirilmiş İK uygulamalarının, bağlamdan bağımsız olarak başka kurumlarda uygulanması durumunda, o kurumlarda da benzer bir etkiye yol açacağı varsayılmaktadır (Boxall ve Purcell, 2016; Kinnie vd., 2005). Bu varsayımı test eden çeşitli araştırmalar genelleştirilmiş ya da standart hale getirilmiş İK uygulamaları ile kurum performansı ve çalışanlarla ilgili sonuçlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Delery ve Doty, 1996; Perry-Smith ve Blum, 2000; Terpstra ve Rozell, 1993).

Evrensel yaklaşımı savunanlara göre, yüksek performansı sağlayan İK uygulamaları örgütün sahip olduğu insan sermayesinin değerini artırmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak örgütün performansında artış ortaya çıkmaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Bununla birlikte evrensel yaklaşımın savunucuları, bir kurumda sonuç veren uygulamanın bir başka kurumda da aynı şekilde uygulanmasının sonuç vermesinin temelinde, uygulamanın genelleştirilebilir özelliğine sahip olmasının önemli bir katkısı olduğunu ileri sürmektedir. Farklı kurumlarda standart bir biçimde uygulanabilen genelleştirilebilir uygulamalar bir yandan işverenin işgücü maliyetini azaltmakta, diğer yandan ise çalışanların uygulamaya duydukları güveni artırmaktadır (Greenberg vd., 2004). Ayrıca genelleştirilebilir uygulamalar, uygulamanın yürütülmesine ilişkin gerçekleştirilen idari faaliyetlerin etkinliğini artırmakta ve bu sayede örgütsel performansa olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Dyer ve Reeves, 1995).

Evrensel yaklaşıma göre “en iyi” İK uygulamalarının temel özelliği örgütsel performans üzerinde etkili olabilen ve başka örgütler tarafından genelleştirilebilecek nitelikte olan uygulamalardır (Becker ve Gerhart, 1996). Bu özellikleri nedeniyle “en iyi” İK uygulamaları, şirketin sahip olduğu stratejiden ya da içinde yer aldığı çevresel koşullardan bağımsız olarak şirket performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Buna göre bir şirketin etkili İK uygulamalarına sahip olması için “en iyi” uygulamaları bulup bunları kendi bünyesine kazandırması gerekmektedir (Delery ve Doty, 1996; Terpstra ve Rozell, 1993).

Evrensel yaklaşımı savunan her araştırmacı kendi “en iyi” İK uygulamaları listesini oluşturmuştur. Araştırmacılar arasında hangi İK uygulamalarının “en iyi” olduğuna dair bir uzlaşma bulunmamaktadır (Marchington ve Grugulis, 2000). Buna karşın araştırmacıların listeleri incelendiğinde en yüksek faydayı üreten İK uygulamaları olarak öne çıkan uygulamalar şunlardır (Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 2006; Pfeffer, 1998; Martin-Alcazar vd., 2005: 635; Rose ve Kumar, 2006, 19; Youndt vd., 1996: 840): Kurum içi kariyer fırsatları sunulması, çalışanların geliştirilmesine yönelik sistemler, performans değerlendirme sistemleri, kar paylaşım planları, çalışanların kararlara katılmalarının sağlanması, iş dizaynı ve iş rotasyonu, kendi kendini yöneten takımlar.

Her ne kadar evrensel yaklaşımın savunucuları görüşlerini araştırma verileri ile desteklemiş olsalar bile ortaya koydukları yaklaşımlar başka araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Eleştirilerin başında İK uygulamalarının örgüt kültürü, çalışanların örgütsel tutumları ya da örgütün içinde bulunduğu çevreye ait koşullar gibi unsurları göz ardı etmesi gelmektedir (Colbert, 2004: 344; Takeuchi, Chen ve Lepak, 2009). Yaklaşımın genellemeye yönelik çabası, “en iyi” İK uygulamalarını benimsediği halde performansı yüksek olmayan örgütlerin var olduğu görüşüyle eleştirilmiştir. (Khatrı, 2000; Fey, Bjorkman ve Pavlovskaya, 2000). Bu eleştiriler, koşul ve konfigürasyonel yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.1.1.2. Koşul Yaklaşımı

“En iyi uyum” olarak da adlandırılan bu yaklaşımın temelinde işletmelerde kaliteyi ve verimliliği artırmak için İK uygulamaları ile örgüt stratejileri arasında

uyumun olması gerektiği görüşü yatmaktadır (Hiltrop, 1996: 629). Bu yaklaşımın evrensel yaklaşımdan temel farkı, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin iç ve dış çevre koşulları gibi üçüncü bir değişkene bağlı olarak farklılık gösterebileceğini ileri sürmesidir (Martin-Alcazar vd., 2005). Buna göre yaklaşım, evrensel yaklaşımın örgütün içerisinde yer aldığı bağlamı göz ardı ederek odaklandığı “en iyi” İK uygulamaları yerine, örgütün koşullarına en uyumlu İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Yaklaşımı savunanlar “en iyi” İK uygulamalarının her koşulda yüksek performansa yol açmayacağını dile getirmekte ve örgütün içinde bulunduğu koşulların İK uygulamaları ve performans arasında önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır (Delery ve Doty, 1996).

Koşul yaklaşımına göre İK uygulamalarının iş sonuçları üzerinde etkili olabilmesi için işletmenin stratejileri ile uyumlu olması (dikey uyum) gerekmektedir (Truss, 2001, 1126). Her örgüt iç ve çevre koşullarıyla birlikte ele alınmalı ve İK uygulamaları örgütün içinde bulunduğu koşullara uygun olarak belirlenmiş rekabet stratejilerine uyumlu olacak şekilde yapılandırılmalıdır. Dolayısıyla örgüt stratejilerine göre İK uygulamaları farklılık göstermelidir (Khilji ve Wang, 2006, 1172). Örgütün stratejisi ile İK uygulamaları arasındaki uyum karşılıklı birbirini destekleyen bir mekanizmaya benzetilmektedir. Örgütsel yapının İK stratejileriyle uyumlu bir biçimde yönetilmesi hem örgütü hem de İK uygulamalarını zenginleştirmekte ve güçlenmektedir. Buna göre örgütsel performans için öncelikle örgüte içinde bulunduğu koşullara uygun olacak strateji saptanmalı, sonrasında bu stratejiyle uyumlu İK uygulamaları belirlenmelidir (Lundy ve Cowling, 1996).

Koşul yaklaşımını savunanlar gerçekleştirdikleri araştırmalarda İK uygulamalarının örgütlerin içerisinde yer aldığı koşullarla ve bu koşullara bağlı olarak belirlenmiş stratejilerle tutarlılığını saptamaya odaklanmışlardır (Youndt vd., 1996). Bu kapsamda gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar, İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin örgütün içerisinde faaliyet gösterdiği sektörden, örgütün yapısından ve stratejisinden etkilendiğini ortaya koymuştur ve örgüt stratejileriyle uyumlu İK uygulamalarının özellikle maliyetler, kalite ve yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Cappelli ve Crocker, 1996; Jackson, Schuler ve Rivero, 1989; Osterman, 1994). Bu doğrultuda koşul yaklaşımının savunucusu olan araştırmacılar,

örgütlerin içinde bulundukları koşullar ve stratejilerle aynı hizada olan davranışları teşvik eden İK sistemleri tasarımları ve yürürlüğe koymaları gerektiğini ileri sürmektedir (Jackson, Schuler ve Rivero, 1989).

Koşul yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, İK uygulamalarının örgüt stratejisiyle uyumlu hale getirilmesi konusunda, ağırlıklı olarak Miles ve Snow (1978, 1984) ya da Porter (1985) tarafından öne sürülen tipolojilerden yararlanmışlardır (Gürbüz, 2013). Buna göre araştırmacılar çalışmalarında her tipoloji için uygun olabilecek İK uygulamalarını belirlemeye çalışmış ve buna uygun öneriler geliştirmişlerdir. Örneğin; Miles ve Snow'un (1984) dördü örgüt stratejisi tipolojisinden (fırsatçı, analizci, korumacı ve tepkici) biri olan fırsatçı stratejiye sahip bir örgüt değişken bir pazarda faaliyet gösterdiği ve sürekli yenilik yaparak rekabet avantajı sağlamayı hedeflediği için, kariyer yönetimi sürecinde içeriden terfi yerine farklı bakış açılarına sahip bireyleri bünyesine kazandırabilmek adına dışarıdan eleman temin etmeyi tercih etmelidir. Öte yandan tepkici stratejisine sahip bir örgüt ise, diğerine kıyasla son derece durağan bir pazarda faaliyet gösterdiğinden, dışarıdan eleman temini yerine içeriden terfi yoluyla boşalan pozisyonlarını doldurmaya çalışmalıdır (Delery ve Doty, 1996: 810).

Porter'ın (1985) örgütsel strateji modeline göre ise; modelde yer alan üç ana stratejiden (farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma) örneğin maliyet liderliği stratejisini benimsemiş bir örgütün, maliyetlerini kontrol altına almaya odaklanacağı için verimliliği artırmaya yönelik eğitime ya da performans değerlendirme sistemlerine önem vermesi önerilmektedir. Öte yandan farklılaşma stratejisini benimsemiş bir örgütün ise, yenilikçi olabilmek adına, çalışanlarına daha fazla otonomi sağlayan bir yapıya sahip olması, bireysel hedeflere dayalı performans sistemi uygulaması ve esnek İK uygulamalarına yönelmesi önerilmektedir (Liouville ve Bayad, 1998; Razouk ve Bayad, 2009: 48).

Koşul yaklaşımını savunan araştırmacıların büyük çoğunluğu örgüt stratejilerine odaklanmakla birlikte (Gürbüz, 2013) bazı araştırmacılar İK uygulamalarının örgüt stratejisi dışında aynı zamanda örgütün yaşam evreleri ile uyumlu olması gerektiğini dile getirmiştir. Söz konusu araştırmacılara göre, örgütün

başlangıç zamanlarında daha esnek İK uygulamaları tercih edilmesi gerekliken, örgütün büyüme aşamasında daha yapılandırılmış İK uygulamalarına geçilmelidir (Baird ve Meshoulam, 1988). Bazı araştırmacılar ise örgüt stratejilerine ek olarak örgütü etkileyen farklı çevresel koşulların da (makro ekonomik koşullar gibi) dikkate alınması gerektiğini dile getirmiş ve koşul yaklaşımının kapsamının genişletilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Martin-Alcazar vd., 2005).

1.1.1.3. Konfigürasyonel Yaklaşım

Bu yaklaşım İK uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisini İK uygulamaları arasında güçlü bir etkileşimin olmasına bağlı görmektedir (Delery ve Doty, 1996). Buna göre İK uygulamaları kendi içerisinde tutarlılığa sahipse işletme performansı üzerinde etkili olacaktır (Martin-Alcazar vd., 2005: 637). Yaklaşımın koşul yaklaşımından temel farkı ise, İK uygulamalarının sadece örgüt stratejileri ile uyumlu olmasını (dikey uyum) yeterli görmemesi aynı zamanda kendi içinde uyumlu olmasını (yatay uyum) gerekli görmesidir (Rose ve Kumar, 2006: 19). Yaklaşımı savunanlara göre yatay uyum ile dikey uyumun bir arada olması İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini artırmaktadır (Gerhart, 2007). Bu nedenle yaklaşım örgüt ile ilgili stratejiler oluşturulurken İKY'nin sürece dahil edilmesi gerektiğini ileri sürer (Tüzüner, 2011). Öte yandan yaklaşımın koşul yaklaşımından önemli bir başka farkı ise, sadece örgüt stratejisine odaklanmak yerine, örgüt yapısı, kültürü gibi örgütsel koşullar ile dış çevre koşullarını da dikkate almasıdır. Bu yönüyle yaklaşım örgütsel performans ve İK uygulamaları ilişkisini daha bütüncül bir bakış açısıyla ele almaktadır (Delery ve Doty, 1996; Meyer, Tsui ve Hinings, 1993: 1175).

Konfigürasyonel yaklaşım tek bir İK uygulamasının tek başına örgütsel performans üzerinde etkili olamayacağını ancak diğer İK uygulamaları ile bir arada ele alınmaları halinde örgütsel performansa etki edebileceğini savunmaktadır. Buna göre bir örgütün performansını artırabilmesi ya da en iyi performansa ulaşabilmesi için İK uygulamalarını birbiriyle uyumlu ve destekler hale getirmesi, başka deyişle İK uygulamaları arasında yüksek seviyede iç tutarlılık ya da uyum yaratması gerekmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988: 122). Öte yandan yaklaşım, herhangi bir İK uygulamasının etkinliğinin yürürlükteki diğer İK uygulamalarına bağlı olduğunu

ileri sürmektedir. Bu nedenle, İK uygulamaları birbirleri ile uyumlu olacak şekilde tutarlı bir sistem haline getirildiğinde, bütünsel bir İK sisteminin örgütsel performansa etkisi, her bir İK uygulamasının örgütsel performansa etkisine kıyasla göre daha fazla olacaktır (Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1997). Yaklaşımı savunan araştırmacılar İK uygulamaları arasındaki söz konusu etkileşimi, İK uygulamalarının “sinerji etkisi” olarak açıklamaktadır. (Delery, 1998, Becker vd., 1997; MacDuffie, 1995; Ichniowski vd., 1997) Sinerji etkisi, bir arada ele alınan farklı İK uygulamalarının birbirlerini tamamlayacak şekilde tasarlanmasıyla (yatay uyum) ortaya çıkmaktadır (Delery, 1998; Jiang vd., 2012).

Konfigürasyonel yaklaşım İK uygulamalarının birbirlerinden bağımsız olarak ele alınmasının örgütsel performans üzerinde etkili sonuçlar vermeyeceğini ileri sürmekle birlikte, tüm İK uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmasını bir şart olarak dile getirmemektedir (Ichniowski vd., 1997). Her ne kadar bazı araştırmacılara göre İK uygulamalarının kendi içinde uyumlu olmasının sağlanmasının sinerji yaratılması açısından önemli olduğu vurgulansa da, bazı araştırmacılar özellikle örgütsel performans üzerinde etkili İK uygulamalarının saptanarak uyumlu hale getirilmesini yeterli görmektedir (Guest, 1997: 271). İkinci görüşü savunanlar, İK uygulamaları açısından ele alındığında örgütsel performans artırmanın birden fazla yolu olduğunu ifade etmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005: 637). Buna göre örgütler aynı amaçlara farklı İK uygulamalarından oluşan değişik kombinasyonlarla ulaşabilir (Delery ve Doty, 1996). Hangi İK uygulamalarının bir arada ele alınması gerektiği ise örgütün içinde bulunduğu sektöre ve çalışma şartlarına göre farklılık göstermektedir (Takeuchi, Wakabayashi ve Chen, 2003: 449). Buna göre örgütler bünyelerinde yürürlükte olan İK uygulamaları arasında doğru kombinasyonları oluşturmali ve her bir İK uygulamasının etkin bir biçimde yürütülmesine katkı sağlamalıdır (Boxall, 1992).

Konfigürasyonel yaklaşımı destekleyen çeşitli araştırmaların bulguları, İK uygulamalarının bütüncül bir sistem olarak ele alınıp yürürlüğe konmalarının ayrı ayrı hayata geçirilmelerine kıyasla örgütsel performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre İK uygulamaları, yaklaşımın ileri sürdüğü üzere, örgütsel sonuçları iyileştirme konusunda karşılıklı olarak birbirini etkilemekte

ve olumlu anlamda desteklemektedir (Ichniowski vd., 1997; MacDuffie, 1995; Delery, 1998; Delery ve Shaw, 2001). Birbiriyle uyumlu hale getirilmiş İK uygulamalarını inceleyen bazı araştırmaların sonuçlarına göre ise; performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmesi ya da performans sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanılması gibi birbirini tamamlayan İK uygulamalarının çalışanların işe katkılarını ve örgütsel verimliliği artırdığı ortaya çıkmaktadır (Appelbaum vd., 2000).

Konfigürasyonel yaklaşım, İK uygulamalarının birbirleri arasındaki sinerjiye atıfta bulunması ve İK uygulamalarının farklı kombinasyonlar şeklinde bütüncül bir biçimde kurgulanması halinde örgütsel performansa katkı sağladığını ortaya koyması nedeniyle diğer yaklaşımlardan anlamlı olarak ayrılmaktadır. Buna karşın yaklaşıma yöneltilen temel eleştiri, yaklaşımın çok değişkenli ve karmaşık bir model önermesi yönünde olmuştur. Özellikle örgüte uygun İK uygulamaları kombinasyonlarının belirlenmesi sürecinin karmaşık analizlerin kullanımını gerektireceği ileri sürülerek yaklaşımın örgütlere uyarlanması pratik olmadığı dile getirilmiştir (Colbert, 2004: 345; Martin-Alcazar vd., 2005: 637).

1.1.2. Temel Teoriler

İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini inceleyen literatür incelendiğinde, araştırmacıların İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisinin teorik arka planını yaygın olarak üç teoriye dayandırdıkları görülmektedir (Pardo ve Moreno, 2009): İnsan sermayesi teorisi, kaynak temelli teori, sosyal takas teorisi. Bu bölümde söz konusu teoriler ele alınacaktır.

1.1.2.1. İnsan Sermayesi Teorisi

İnsan sermayesi teorisi, 1960’larda Schultz (1961) ve Becker (1962) tarafından ortaya konmuştur. Bir büyüme faktörü olarak ele alınan insan sermayesi teorisi, ekonomi literatüründe ortaya çıktığından bu yana yönetim ve organizasyon alanında yoğun ilgi görmüş ve yapılan çalışmalar teoriyi ulusal ekonomi düzeyinden örgüt düzeyine taşımıştır. Buna göre insan sermayesi örgüt düzeyinde etkinliğin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Hung ve Ramsden, 2021).

Teoriye göre insan sermayesi, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinden oluşmakta ve bu özellikler örgütün verimliliğini artırarak örgüt açısından ekonomik bir değer ifade etmektedir (Snell ve Dean, 1992). Buna göre teori, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanların örgüt için ekonomik fayda üretme potansiyeline sahip olduğunu dile getirmekte (Ahmad ve Schroeder, 2003; Truss, 2001) ve diğer sermaye unsurları gibi insan sermayesinin de örgüt açısından ekonomik fayda ürettiğine vurgu yapmaktadır (Sweetland 1996: 341).

İnsan sermayesi teorisine göre, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlikleri örgütlerin büyümesini sağlayan temel unsurlardır (Schuller, 2000). Buna göre insan sermayesi, örgütün çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerinin bir toplamı olarak ifade edilebilir (Chen, 2012; Rehman, Asghar ve Rehman, 2013). Bazı yazarlar ise insan sermayesini, eğitim ve geliştirme yoluyla elde edilen bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerinin toplamı olarak tanımlamaktadır (Polyhart ve Moliterno, 2011).

İnsan sermayesi teorisi, örgütün çalışan kadrosunu örgüte rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görmektedir (Torrington, Hall ve Taylor, 2008). Buna göre insan sermayesi örgütün sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir unsurdur (Ding ve Li, 2010). Teoriyi benimseyen bazı yazarlara göre, örgütün rekabet avantajına sahip olması ve değer üretme kapasitesi yenilikçi olmasına bağlıdır ve örgüt yenilikçi çözümlere çalışanları aracılığıyla ulaşmaktadır (Stewart, 1997). Bu nedenle insan sermayesi, örgütsel performans üzerinde etkili bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Nadoushan vd., 2013).

İnsan sermayesi teorisi, çalışanların üretkenlik anlamında birbirlerinden farklı olmasını onlara yapılan eğitim yatırımıyla ilişkilendirir. Buna göre daha fazla eğitim yatırımı yapılan çalışanlar diğerlerine kıyasla daha üretken olmaktadır (Ramlall, 2004). Teorisyenler çalışana eğitim yoluyla beceri ve bilgi kazandırılmasının işgücü verimliliğine etki eden bir unsur olduğunu ve bu bağlamda eğitimlerin örgütler tarafından bir yatırım olarak kabul edilebileceğini ileri sürmektedir (Robeyns 2006). İşveren için eğitim ve geliştirmeye kaynak ayırmak bir yandan daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlamakta, diğer yandan ise insan sermayesini kendine çekmesine ve var

olanların kalıcılığını sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Buna göre çalışanların gelişimine yatırım yapmak, onların bilgi ve becerilerini artırmakta ve sonuç olarak örgütün verimliliği, esnekliği ve yenilikçiliği artırmaktadır (Sweetland 1996; Tovstiga ve Tulugurova, 2009).

Teorinin bilgi ve beceri edinmeye vurgusu eğitim ve geliştirmeye yönelik İK uygulamalarının öneminin altını çizmektedir. Etkili bir biçimde hayata geçirilen İK uygulamaları insan sermayesinin katma değer yaratmasına katkıda bulunmaktadır (Rastogi, 2002). Bu sayede etkili İK uygulamaları, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak örgütün rekabet avantajı kaynağını oluşturmaktadır (Torrington, Hall ve Taylor, 2008).

1.1.2.2. Kaynak Temelli Teori

Kaynak temelli teori örgütün sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığını ileri sürmektedir (Barney, 1991). Yaklaşım örgüt içi kaynaklara odaklanmaya vurgulayarak örgüt dışındaki rekabet unsurlarını esas olan pazar odaklı teorilerden ayrılmaktadır. Klasik stratejik yönetim yaklaşımı çevre odaklıyken, kaynak temelli yaklaşım örgütün iç kaynaklarına odaklıdır (Wright ve McMahan, 1992).

Barney (1991) kaynakları fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermaye kaynakları olarak üç kategoride ele almıştır. Fiziksel sermaye kaynakları ekipman, ham madde gibi maddi unsurları; insan sermayesi kaynakları çalışanların becerileri ve deneyimlerini; örgütsel sermaye kaynakları ise örgütün yapısını, rutinlerini ve planlama ve kontrol sistemlerini ifade etmektedir. İnsan sermayesi ve örgütsel sermaye kaynakları maddi olmayan kaynaklardır ve örgütün yetenekleriyle yakından ilişkili görülmektedir (Snell ve Dean, 1992). Kaynak temelli yaklaşım rekabet avantajının kaynağı olarak maddi olmayan varlıkların öneminin altını çizmektedir (Grant, 1991). Yaklaşım göre özellikle İK sistemleri, örgüt için rekabet avantajı yaratan örgütsel yetenekleri ortaya çıkarmakta ve geliştirmektedir (Lau ve Ngo, 2004). Bu nedenle insan kaynağının örgüt için stratejik bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir (Becker ve Gerhart, 1996).

Kaynak temelli yaklaşım örgütün kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için dört kritere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir (Barney, 1991; Barney ve Wright, 1998).

- Değerli Olması: Kaynak örgüte pozitif bir değer katmalıdır (Barney, 1991). Buna göre örgütün insan kaynağının örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için örgüte değer katması gerekmektedir. İnsan kaynağının örgüte kattığı değer, örgütün stratejilerine ulaşmasına ve pazardaki fırsat ya da tehditlerden faydalanmasına katkıda bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır (Barney 1991). Buna göre örgütün insan kaynağı, bilgi, beceri ve davranışlarıyla örgüte değer katabilmektedir (Wright, Dunford ve Snell, 2001; Collins ve Clark, 2003). Öte yandan İK uygulamaları, çalışanların örgüt için katma değer yaratmalarını sağlamaya (Boxall, 1996) ve örgütün yeteneklerini geliştirmeye yönelik yapılandırıldığında örgüt için değer yaratabilmektedir (Wright vd., 2001). Buna göre İK uygulamaları örgüte değer katacak yetenekleri örgüte kazandırarak ve geliştirerek insan kaynağının değerli olmasını sağlamaktadır (Collins ve Clark, 2003).
- Nadir Olması: Kaynak rakipler arasında eşsiz ya da nadir bulunmalıdır (Barney, 1991). İnsan becerilerinin toplum içerisinde normal dağıldığı kabul edildiğinde, yüksek niteliklere sahip çalışanlara sahip bir örgütün rakiplerine kıyasla piyasada nadir bulunan insan gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre insan kaynağı sahip olduğu beceri ve yetenekleriyle itibariyle nadir olmaktadır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994). Örgüt niteliği yüksek çalışanları istihdam ederek ya da mevcut işgücünün niteliklerini artırmaya yönelik faaliyetler sergileyerek insan kaynağının nadir olmasını sağlayabilir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994). Öte yandan örgüt, kritik öneme sahip olduğunu düşündüğü çalışanlarını örgütte kalıcı kılmaya yönelik İK uygulamalarını hayata geçirerek nadir kaynağını koruyabilir. Başka deyişle her ne kadar yüksek niteliğe sahip çalışanlara sahip olmak örgütün insan kaynağının nadir olmasını sağlasa da örgütün bu avantajını koruyabilmesi ve etkin bir

biçimde yararlanabilmesi için etkili İK uygulamalarını hayata geçirmesi gerekmektedir (Hutchinson ve Purcell, 2003).

- **Taklit Edilemez Olması:** Kaynak taklit edilemez olmalıdır (Barney 1991). Bir kaynağın sosyal ilişkiler anlamında karmaşıklık barındırması, kendine has bir geçmişe sahip olması, kaynakla ilgili nedenlerin belirsiz olmasının kaynağın taklit edilemez olmasını sağlamaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Söz konusu unsurlar kaynağın nasıl rekabet avantajına yol açtığına anlaşılmasını zorlaştırmakta ve bu nedenle taklit edilemez kılmaktadır (Wright vd., 1993: 12). Bu doğrultuda örgütün İK sistemlerinin örgütün tüm süreçlerine yerleşmiş olması, karmaşık yapıya sahip olmasına yol açacak ve rakipler tarafından taklit edilmesi zorlaşacaktır (Becker ve Gerhart, 1996). Buna göre rakip örgütün İK uygulamalarını taklit etmek isteyen bir örgütün, rakip örgütten farklı dinamiklere sahip olduğu için benzer sonuçları alamayacağını söylemek mümkündür (Lado ve Wilson, 1994). Öte yandan bazı yazarlar İK uygulamalarının kolaylıkla taklit edilebildiğini dile getirerek sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde İK uygulamalarının değil insan kaynağının kendisinin yattığını ileri sürmektedir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 317). Yazarlar İK uygulamaları yerine, İK havuzu adını verdikleri yetenekli ve motivasyonu yüksek bir işgücüne sahip olmanın taklit edilemeyeceğini ve örgüte rekabet avantajı yaratacağını ifade etmişlerdir. Buna göre örgütün yüksek niteliklere sahip çalışanlara sahip olması insan kaynağını taklit edilemez kılmaktadır (Takeuchi vd., 2007).
- **İkame Edilemez Olması:** Kaynak rakip örgütler tarafından bir başka kaynakla ikame edilemez olmalıdır (Barney, 1991). Başka deyişle örgütün insan kaynağının rakip örgütlerin diğer kaynakları tarafından ikame edilememelidir (Barney, 1991). İnsan kaynağının örgüte sağladığı rekabete avantajı, rakip örgütler tarafından farklı kaynaklar kullanılarak örneğin teknolojiden yararlanarak edinildiğinde örgütün rekabet avantajı ortadan kaybolacaktır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994). Buna göre rakip örgüt, örgütün kaynağını taklit edemediğinde ya da örgütün kaynaklarını

edinemediğinde benzer sonuca ulaşmasını sağlayacak benzer kaynakları devreye alarak rekabet avantajı kazanabilmektedir (Barney, 1991).

Kaynak temelli yaklaşıma göre İK uygulamaları ya da örgütün sahip olduğu insan kaynağı söz konusu dört kriteri karşıladığında örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmakta ve örgütsel performansı artırmaktadır (Lado ve Wilson, 1994; Wright ve McMahan, 1992; Wright vd., 1994). Barney'in (1991) modeli tanıtmasının ardından kaynak temelli yaklaşım, stratejik İKY alanında en fazla yararlanılan teori olmuş (Boxall 1996; Boxall ve Purcell, 2016; Lado ve Wilson 1994; Wright vd., 1994; Wright ve Snell, 1991) ve İKY örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda referans olarak kullanılmıştır (McMahan, Virick ve Wright, 1999; Wright, Dunford ve Snell, 2001; Huselid, 1995, Lado ve Wilson, 1994; Combs vd., 2006; Harris, Wright ve McMahan, 2019).

1.1.2.3. Sosyal Takas Teorisi

Sosyal takas teorisine göre, bireylerin belirli eylemleri yapmasının altında karşı tarafın bir fayda elde ettiğinde benzer bir biçimde karşılık vereceğine dair inancı yatmaktadır (Blau, 2009). Bu nedenle bireyler karşı taraf için bir şey yaparken bunun bir karşılığı olacağını varsayarak istekli davranmaktadır (Blau, 2009). Teoriye göre birey kendisi için bir şey yapıldığında yapılane denk bir karşılık verme konusunda bir zorunluluk hissetmektedir (Blau, 2009; Gouldner, 1960). Dolayısıyla birisinden fayda gören bir kişi, karşı tarafın kendisine sağladığı faydaya denk bir karşılık vermesi gerektiğini düşünmekte ve karşı tarafla iyi ilişkilere sahip olmak adına karşı tarafa benzer bir fayda sağlamaya çalışmaktadır (Gouldner, 1960). Bu doğrultuda sosyal takas, taraflar arasında birbirine bağımlı nitelikte ve diğer tarafın tepkisine bağlı ortaya çıkan ve tarafların birbirleriyle ilişkilerinin kalitesini artıran etkileşimleri ifade etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Başlangıçta bireyler arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla ortaya atılan sosyal takas teorisi zaman içerisinde örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla da kullanılır olmuştur (Whitener, 2001; Masterson ve Stamper, 2003). Örgütün faaliyetleri sonucunda kendisine fayda sağlanan çalışan, kendisini buna karşılık vermek zorunda hissetmekte ve örgütle pozitif bir ilişkiye sahip olmak adına

örgütü için fayda üretmeye çalışmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Gould-Williams ve Davies, 2005). Buna göre çalışana kararlara katılma hakkı verilmesi, çalışma koşullarının tatmin edici olması, çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesi gibi uygulamalar çalışanın kendisini değerli hissetmesine yol açmakta, bunun bir karşılığı olarak ise çalışan örgütüne karşı pozitif tutum ve davranışlar geliştirmekte, daha fazla bağlılık sergilemekte ve daha fazla çalışarak iş performansını artırmaktadır (Wu, Chaturvedi, 2009; Fabi, Lacoursière ve Raymond, 2015; Gilbert, De Winne ve Sels, 2011; Gould-Williams ve Davies, 2005). Buna göre çalışanlar örgütün kendilerine maddi ya da maddi olmayan bir fayda sağlandığında, örgüt için iyi bir performans sergilemeyi bir sorumluluk olarak görmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Öte yandan bazı yazarlar sosyal takasın zorunlu olmaması nedeniyle, İK uygulamalarının özellikle çalışanların fazladan rol davranışları sergilemeleri üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007). Bununla birlikte sosyal takas teorisine göre çalışanlar gelecekte elde edecekleri ödülleri dikkate alarak da işleri için gerekli olan çabadan daha fazlasını sergilemeye eğilimli olmaktadır (Blau, 2009).

Sosyal takas teorisi, çalışanların kendilerinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmeye yönelik davranışlarını açıklaması nedeniyle yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılmıştır (Shore vd., 2006; Shapiro ve Conway, 2005). Teori, İKY ile örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda örgüt ve çalışan ilişkisi incelenirken yararlanılan temel teorilerin başında gelmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Özellikle İKY alanındaki çalışmalarda birey bazında sonuçları inceleyen çoğu araştırmada sosyal takas teorisinden yararlanılmıştır (Alfes vd., 2013). Bazı yazarlar sosyal takas teorisinin İK uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan değerini açıklama konusunda önemli katkıları olduğunu dile getirmektedir (Purcell ve Kinnie, 2007; Malhotra, Budhwar ve Prowse, 2007).

1.2. Kara Kutu Modelleri

Kara kutu kavramı, herhangi bir süreçte girdilerin çıktıya dönüşmesinde ortaya çıkan bilinmezlik durumunu ifade etmektedir (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2010). Buna göre kavram, girdilerin çıktıya dönüşürken aralarındaki ilişkinin nasıl ortaya çıktığının açıklanamadığı durumlarda kullanılmaktadır (Fleetwood ve Hesketh, 2008)

Bu bakış açısıyla İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl etkili olabildiğinin net bir biçimde açıklanamaması sorunu literatürde “kara kutu” olarak adlandırılmıştır (Purcell vd., 2003; Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Becker ve Huselid, 1998; Messersmith ve Guthrie, 2010). Buna göre kara kutu kavramı, İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisini ortaya koyan süreçlerin açıklanamayan kısmını ifade etmektedir (Gerhart, 2005; Paauwe, 2004).

İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik literatürde çeşitli modeller öne sürülmüştür. Söz konusu modeller, İK uygulamalarının (girdi) örgütsel performansa (çıkıtı) dönüşmesi sürecindeki belirsizlikleri açıklamaya odaklanmaktadır. Modeller İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bir dizi aracı değişkenden oluşan bir etki zinciri şeklinde ortaya koymaktadır (Paauwe ve Richardson, 1997; Becker vd., 1997). Bu doğrultuda bu bölümde literatürde yer alan kara kutu modelleri ve modellerde yer alan değişkenler ele alınacaktır.

1.2.1. Guest’in Modeli

Guest (1997) yapılan pek çok araştırmanın İKY ile örgüt performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu kanıtladığını dile getirerek yapılan araştırmaların bu ilişkinin nasıl ortaya çıktığını açıklamakta yetersiz kaldığını ileri sürmektedir. Bu doğrultuda İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik kavramsal bir çerçeve geliştirmiştir. Düşünür modelini oluştururken, İKY’nin örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını varsaymaktadır. Düşünüre göre İKY, çalışanların tutumlarını ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan davranışları etkileyerek örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır (Guest, 1997; den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004).

Düşünüre göre birbiriyle entegre olarak yapılandırılmış çekirdek bir dizi İK uygulaması aracılığıyla bireylerin üstün performans göstermesi sağlanmakta, ardından bireylerin üstün performans göstermelerinin bir sonucu olarak örgütün performansı artış göstermektedir (Bratton ve Gold, 2007: 24). Bu yönüyle Guest’in modeli odağına bireyi almaktadır. Modele göre örgütsel performans, bireyin performansının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İK uygulamaları ise, bu amaca yönelik olarak

Çalışanların yaptıkları işe ve rgte bağlılıklarını artırmaya, ürün ve hizmet kalitesine katkıda bulunan davranışları sergilemelerini sağlamaya ve değişime açık ve inovasyonu destekler hale gelmelerine odaklanmaktadır.

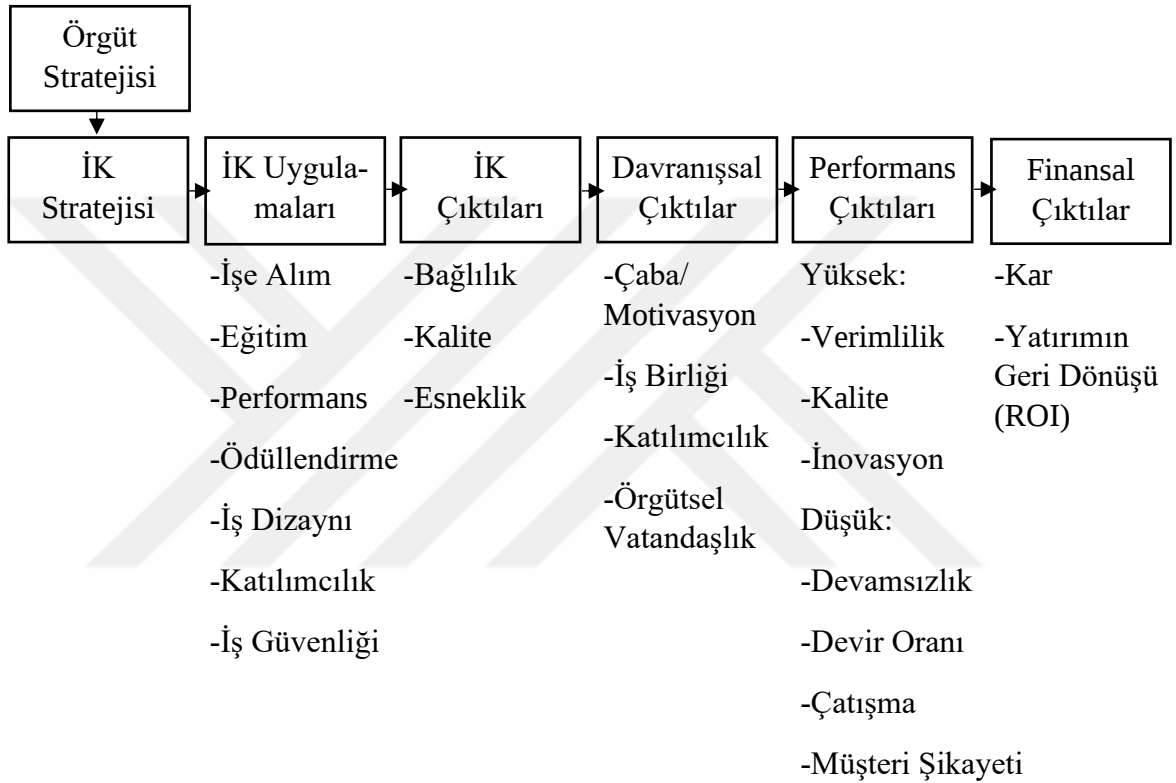
Guest (1997) söz konusu çıktılara ulaşmayı sağlayacak İK uygulamalarının hangileri olması gerektiğinin örgütün stratejine bağlı olarak belirlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Düşünüre göre örgüt stratejisine uygun olarak belirlenmiş, kendi içerisinde uyumlu olacak şekilde yapılandırılmış bir dizi ekirdek İK uygulaması, düşünürün İK ıktıları olarak adlandırdığı bağlılık, kalite ve esnekliği ortaya çıkaracaktır. Düşünür İK uygulamalarının her birinin kendi başına ele alınmasındansa, belirli İK uygulamalarının kendi aralarında uyumlu olacakları şekilde bir arada düşünüldüğü paketler halinde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Guest (1997) İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişki için motivasyon teorilerinden beklenti teorisinin olası bir temel oluşturabileceğini ifade etmektedir. Beklenti teorisine göre birey düzeyindeki performans yüksek motivasyona, gerekli becerilere sahip olmaya ve uygun bir role ve bu rolle ilgili kavrayışa bağlıdır. İKY uygulamaları bu beceri, motivasyon ve uygun rol yapısını destekleyecek nitelikte ise, bireyden yüksek performans elde etmek mümkün olacaktır. Bu tür İK uygulamaları İK ile ilgili çıktılar üzerinde etkili olacaktır. Bu faktörler davranışsal ıktıları, davranışsal çıktılar performans çıktılarını ve sonuç olarak finansal sonuçları etkileyecektir.

Guest'in modeli (1989, 1997) İKY ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik 6 unsur içermektedir (şekil 1.1): İK stratejisi, İK uygulamaları, İK ıktıları, davranışsal çıktılar, performans ıktıları ve finansal ıktılar.

Guest (1987, 1989, 1997) alışmalarında İKY'nin örgüt stratejisiyle uyumlu olması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Düşünüre göre İK konularının örgütün stratejik planlarına dahil edilmesi, örgüt bünyesinde İKY ile ilgili konuların tutarlı bir biçimde ele alınmasına ve hat yöneticilerinin işleriyle ilgili karar alırken İKY bakış açısıyla olayları değerlendirmelerine yol açacaktır. Örgüt tarafından konu ele alındığında ise, İK konularının örgütün stratejik planlama sürecine dahil edilmemesi, söz konusu planların etkili bir biçimde hayata geçmesine engel olacaktır. Bu nedenle Guest (1997) nerdiği İKY-Performans modelinde İK strateji ile örgüt stratejisini

yakın bir ilişki içerisinde kurgulanmıştır. Düşünürü göre İKY stratejisi ve uygulamaları mutlaka örgütün stratejisine uyumlu bir biçimde belirlenmelidir. Düşünür, örgüt stratejisiyle bütünüyle entegre edilmiş, örgütsel hedeflere yönlendirilmiş ve tüm seviyelerdeki hat yöneticileri tarafından sahip çıkılmış bir İKY olduğunda örgütsel performansı artıracak çıktıların elde edileceğini ileri sürmektedir. (Guest, 1990: 378).



Şekil 1.1: Guest'in Modeli (Guest, 1997)

Guest'in modelinde (1997) İKY stratejisi, Porter'ın (1985) üç ana rekabetçi stratejisi olan inovasyon, kalite ve maliyet liderliği ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre örgüt bu üç stratejiden hangisini benimsemişse, İKY stratejileri ve uygulamaları ona göre belirlenecektir. Örneğin; inovasyon ve kalite stratejilerini benimseyen bir örgütte İKY çalışan bağlılığına odaklanacak ve tüm İK uygulamaları çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik olarak yapılandırılacaktır (Armstrong, 2016).

Modele göre, örgüt stratejisine göre yapılandırılmış İK uygulamaları üç temel İK çıktısına ulaşmayı hedeflemektedir: Bağlılık, kalite ve esneklik. Guest bir örgütte insan kaynağından tam anlamıyla ve etkin bir biçimde yararlanılmasının söz konusu

üç çıktıya ulaşılmasını sağlayacağını ileri sürmektedir. Düşünür ancak söz konusu İK çıktılarına ulaşıldığında üstün performansın ortaya çıkacağını savunmaktadır.

- *Bağlılık*: Guest'e göre (1987) İKY'nin temel amaçlarından biri örgütün yüksek bağlılığa sahip çalışanlara sahip olmasını sağlamaktır ve yüksek çalışan bağlılığı kritik bir İK çıktısıdır. Guest'e göre bağlılık iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut davranışsal bağlılıktır ve çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmaya kendini adanmasını ve buna yönelik fazladan rol davranışı sergilemesini içerir. İkinci boyut ise çalışanın örgüte karşı tutumuyla ilgilidir ve çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirme düzeyine atıfta bulunur. Guest örgütün amaçlarına ulaşabilmek için her iki tür bağlılığa ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir.
- *Kalite*: Ürün ve hizmet kalitesi üzerinde doğrudan etkisi olan tüm çalışan davranışlarını kapsamaktadır. Guest'e göre örgütün ürün ve hizmet kalitesi, örgütteki hakim insan yönetiminin kalitesinin bir sonucudur.
- *Esneklik*: Esneklik, çalışanların değişime ve inovasyona açıklığını ifade etmektedir. Esnekliğin yüksek olması örgütün değişen iş ve çevre koşullarına hızla uyum sağlamasına ve inovasyon üretebilmesine katkıda bulunmaktadır.

Düşünüre göre söz konusu İK çıktıları belirli davranışsal çıktılara neden olacaktır. Buna göre İK çıktıları sayesinde çalışanların istek ve çabaları artacak, iş birliği yapma becerileri gelişecek, işe daha fazla katkıda bulunacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Söz konusu davranışsal çıktılar ise verimlilik, işe gelmeme, devir oranı gibi çeşitli örgütsel performans çıktıları üzerinde etkili olacaktır. Performans çıktıları ise kar ve yatırımın geri dönüşü gibi finansal çıktılar üzerinde etkili olacaktır. Sonuç olarak Guest'in modeli, İKY performans bağlantısını açıklarken bireye, bireyin davranışlarına ya da bu davranışları sergilemesine destek olacak eğitim ve geliştirme gibi ihtiyaçlarına önemli bir vurgu yaptığı ileri sürülebilir.

Model, İKY ile ilgili çıktı ve girdileri açıkça sınıflandırması açısından İKY-Performans bağlantısı üzerine gerçekleştirilen çalışmalara katkıda bulunmaktadır.

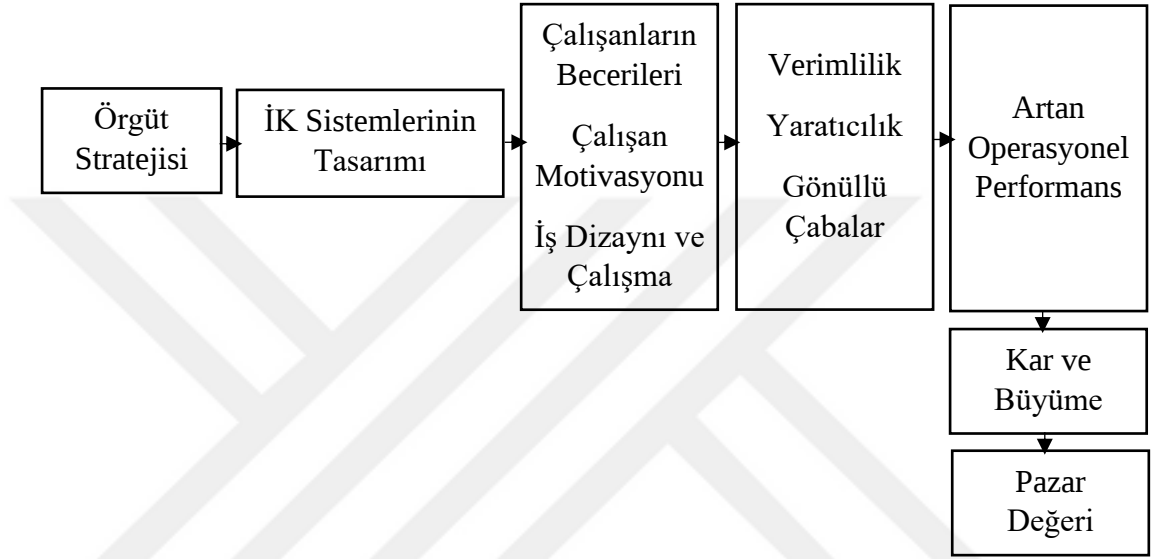
Genellikle İKY'nin normatif modelleriyle ilişkilendirilen örgütün temel amaçlarını incelemesi açısından faydalı bulunmuştur: stratejik entegrasyon, bağlılık, esneklik ve kalite (Bratton ve Gold, 2007: 26). Ayrıca model, çalışan davranışı ve bağlılığını stratejik yönetimin hedefleriyle birleştirmesi açısından birleştirici olarak görülmüştür. Öte yandan modelin bileşenleri test edilebilir nitelikte olmasına karşın İKY ile performans arasındaki ilişkinin çok seviyeli bir biçimde kurgulanmış olması ise modelin test edilmesi yönünde zorluklara yol açmaktadır (den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004).

1.2.2. Becker ve Arkadaşlarının Modeli

Düşünürler İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisini açıklarken Kaynak Temelli Yaklaşımı esas almaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda düşünürler İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisini bir süreç içerisinde ifade etmektedir. Buna göre İK uygulamaları örgütsel performansı doğrudan etkilememekte ancak süreç içerisinde ifade edilen bir dizi aracı değişken üzerinden örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır (Becker vd., 1997). Düşünürler İKY örgütsel performans etkisini açıklayan süreci örgüt stratejiyle başlatmaktadır. Buna göre örgütün stratejisi İK uygulamaları üzerinde etkili olmakta ve uygulamaları şekillendirmektedir. Sürecinde devamında İK uygulamaları çalışanların beceri ve motivasyonlarına etki etmekte, bu durum ise çalışanların yaratıcılıklarını, verimliliklerini ve gönüllü davranışları sergileme sıklıklarını etkilemektedir. Çalışanların söz konusu davranışları ise örgütün operasyonel performansını etkilemekte ve buna bağlı olarak örgütün karlılığı, büyümesi ve pazar değeri etkilenmektedir (Becker vd., 1997). Çoğu araştırma bu zamana dek modelde yer alan değişkenlerden sadece birkaçına odaklanmışken, düşünürler söz konusu değişkenleri neden sonuç ilişkisi içerisinde bir araya getirmiştir (Ostroff ve Bowen, 2000).

Düşünürler çalışanların bilgi ve becerilerinin, tutumlarının ve davranışlarının çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesine yol açtığını, bunun bir sonucu olarak örgütün performansının arttığını ileri sürmektedir (Becker vd., 1997). Buna göre İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkili olmasını sağlayan üç unsur bulunmaktadır (Şekil 1.2): Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak, çalışanların arzu

edilen davranışları sergilemelerini sağlayacak iş dizaynları ve yapılar kurmak ve çalışanların arzu edilen davranışları sergilemelerini sağlayacak şekilde motivasyonlarını artırmak. Modele göre söz konusu üç unsur çalışanın gönüllü davranışlar sergileme sıklığına etki etmekte ve onların yaratıcılıklarını ve verimliliklerini artırmaktadır (Becker, vd., 1997).



Şekil 1.2: Becker ve Arkadaşlarının Modeli (Becker vd., 1997)

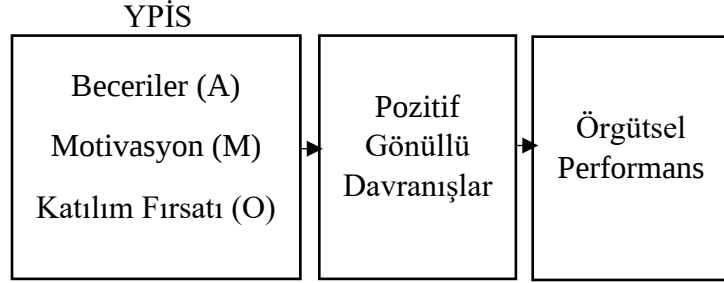
Düşünürler dikey uyumu, modelleri için gerekli bir şart olarak ortaya koymakta ve bu doğrultuda İK sistemlerinin örgüt stratejisine uygun olarak yapılandırılması gerektiğini vurgulamaktadır (Paauwe, 2004). Bununla birlikte düşünürler en iyi uygulamaların örgütün başarısı için gerekli olduğunu ancak tek başına en iyi uygulamalara odaklanmanın yeterli olmadığını ileri sürmektedir. Düşünürler en iyi uygulamaların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirilmesi gerektiğini ifade etmekte ve uygulamaların birbirleriyle tutarlı olacak şekilde yapılandırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Buna göre düşünürler İK uygulamalarının dikey uyumuna ek olarak yatay uyumunu sağlamaya yönelik çaba gösterilmesinin önemini vurgulamaktadır (Becker vd., 1997). Düşünürler modellerinde İKY ve örgütsel performans ilişkisini örgüt seviyesinde ele almalarına karşın, modeldeki tüm unsurların birbiriyle tutarlı olduğunu ya da bir bütün oluşturduğunu varsaymıştır (Ostroff ve Bowen 2000).

Düşünürler herhangi bir İK uygulamasının etkin olabilmesinin diğer İK uygulamalarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bütün İK uygulamaları birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olacak şekilde bir sistem oluşturmaktadır. Başka deyişle birbiriyle tutarlı ve bağdaşık İK uygulamaları bir sinerji yaratmaktadır. İK uygulamalarının kendi aralarında uyumlu olması haline düşünürler “güçlü bağlantı” adını vermektedir (Becker vd., 1997). Uygulamalar arasında güçlü bağlantı olduğunda, herhangi bir İK uygulamasının etkili olması bir diğer İK uygulamasının etkili sonuçlar vermesine destek olmakta ya da uygulamanın etkililiğini artırmaktadır. Buna göre aralarında sinerji olan uygulamalardan oluşmuş bir İK sistemi tek başına İK uygulamalarının yarattığı etkilerin toplamından çok daha fazla bir etkiye yol açmakta ve yüksek bir etkililik düzeyine ulaşmaktadır. Sonuç olarak bu durum İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini artırmaktadır (Becker vd., 1997; Delery, 1988). Bu yaklaşımlarıyla düşünürler tekil olarak İK uygulamaları yerine çeşitli İK uygulamalarından oluşan İK uygulamaları demetinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu düşünen bazı düşünürlerin (MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Youndt vd., 1996) görüşlerini devam ettirmektedir.

1.2.3. AMO Modeli

Appelbaum ve arkadaşları (2000), yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) örgütsel performansa katkısını belirlemeyi amaçlayan araştırmalarında AMO (Ability, Motivation, Opportunity: Beceri, Motivasyon, Fırsat) kuramını kullanarak yeni bir model ortaya koymuştur. Araştırmacılar, üç farklı üretim sektöründe faaliyet gösteren çeşitli örgütlerdeki çalışanlar ve yöneticiler üzerinde boylamsal bir çalışma gerçekleştirerek ve aynı zamanda örgüt düzeyinde de veri toplayarak çok katmanlı bir araştırma gerçekleştirmiş ve modellerinin geçerliliğini test etmiştir (Appelbaum vd., 2000). Buna göre etkin YPİS, çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesini sağlamak adına üç temel unsura sahip olmalıdır (Şekil 1.3): çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik politikalar, çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik teşvikler, çalışanların kararlara katılmasını sağlayacak fırsatlar (Appelbaum vd., 2000). Modele göre söz konusu üç unsur sağlandığında, çalışanlar gönüllü davranışlar sergilemekte, bu da sonuç olarak örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır. Başka deyişle çalışanlar eğer kapasiteleri varsa ve yeterli motivasyona sahiplerse ve

aynı zamanda çalışma ortamları onlara katılım fırsatı sağlıyorsa iyi bir performans sergileyeceklerdir (Appelbaum vd., 2000; Boxall ve Purcell, 2016; Boselie, 2010).



Şekil 1.3: Appelbaum ve Arkadaşlarının AMO Modeli (Appelbaum vd., 2000)

AMO modelini ilk kez ileri süren aslında 90'lı yıllarında başında Bailey (1993) olmuştur. Bailey (1993) çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesini sağlayacak üç temel unsur olduğunu ileri sürmüştür: (1) çalışanların gerekli becerilere sahip olması, (2) uygun motivasyona sahip olması ve (3) işverenin çalışanlara katılım göstermeleri için gerekli fırsatları sağlaması (Appelbaum vd., 2000). Appelbaum ve arkadaşları (2000) söz konusu kuramı yüksek performanslı iş sistemleri kavramı ile birleştirmiş ve İKY-Performans bağlantısını açıklamaya yönelik bir model ortaya koymuşlardır.

Appelbaum ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen AMO modelinde yer alan Beceri, Motivasyon ve Fırsat unsurları şunları içermektedir:

- *Beceri.* Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016: 1063; Fu vd., 2013). Beceri unsuruyla ilgili İK uygulamaları ise örgüt içerisinde yeteneği geliştirmeye yönelik faaliyetleri kapsar. Buna göre çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirmeyi hedefleyen eğitim ve geliştirme faaliyetleri söz konusu unsurla ilişkilidir. Öte yandan örgütün genel anlamda sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneği artırabilecek bir İK fonksiyonu ise bilgi ve becerisi yüksek bireylerin örgüte kazandırılmasını sağlayacak seçme yerleştirme fonksiyonudur (Kroon, Van De Voorde ve Timmers, 2013; Raidén, Dainty ve Neale, 2006). Söz konusu İK fonksiyonları bir yandan bireysel anlamda çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğini artırırken diğer yandan örgüt genelinde sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneğin artmasına katkıda bulunmaktadır

(Demortier, Delobbe ve El Akremi, 2014; Subramony, 2009). Unsurun örgütsel performansa katkı sağlayabilmesi için örgütün gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip yeterli sayıda çalışana sahip olması gerekmektedir (Appelbaum vd., 2000).

- *Motivasyon.* Çalışanın görevlerini yerine getirmek için duyduğu isteği ifade etmektedir. Daha geniş bir ifadeyle motivasyon, çalışanın görevlerini yerine getirme isteğini, buna bağlı olarak ortaya koyduğu çabayı ve söz konusu çabayı gösterme konusundaki kararlılığını gösterir (Boxall ve Purcell, 2016). Çalışanın motivasyonu, kişisel tatmin gibi içsel unsurlardan ya da maddi teşvikler gibi dışsal unsurlardan etkilenebilir (Minbaeva, 2013). Motivasyon unsuruyla ilgili İK uygulamaları çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulamaları içermektedir. Takdir edilme, içeriden terfi uygulamaları, sosyal aktiviteler, iş ve özel yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar, teşvik sistemleri, sonucunda maddi ya da manevi teşvikler yer alan performans değerlendirme sistemleri söz konusu unsurla ilgili İK uygulamalarıdır (Munteanu, 2014; Raidén, Dainty ve Neale, 2006; Demortier, Delobbe ve El Akremi, 2014).
- *Fırsat.* Çalışanların kararlara katılımını ifade eder (Appelbaum vd., 2000). Kavram özellikle çalışanların güçlendirilmesine atıfta bulunmaktadır (Kroon, Van De Voorde ve Timmers, 2013). Dolayısıyla fırsat, bireyin bir özelliği değil çalışma ortamının bir özelliğidir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). Çalışanların kararlara katılımının ise farklı boyutları bulunmaktadır: karar alma sürecine dahil olma, bilgi paylaşımı, dikey iletişim ve iş zenginleştirme. Fırsat unsuruyla ilgili İK uygulamaları, çalışanların kararlara katılımını artırmaya, işiyle ilgili konularda kendi başına karar verebilmesini sağlamaya, çalışanın işinin içeriğini zenginleştirmeye, örgüt içerisindeki iletişimi güçlendirmeye, çalışanlara seslerini duyurma olanaklarının verilmesine, bilgi edinmeyi ve paylaşımı kolaylaştırıp yaygınlaştırmaya ve yalın hiyerarşinin hayata geçirilmesine yönelik uygulamaları içerir (Appelbaum vd., 2000; Demortier, Delobbe ve El Akremi, 2014).

AMO modeli, YPİS kapsamında kullanılması gereken İK uygulamaları için yol gösterici görevi görmektedir (Bos-Nehles, Van Riemsdijk ve Looise, 2013). YPİS'in hangi İK uygulamalarını içermesi gerektiğiyle ilgili literatürde bir uzlaşma olmamasına rağmen, bu uygulamaların AMO modeli referans alınarak belirlenebileceği kabul gören bir görüş olmuştur (Combs vd., 2006; Datta, Guthrie ve Wright, 2005). Buna göre model, etkin bir YPİS'in çalışanların yeteneklerini geliştirmek, motivasyonlarını artırmak ve kararlara katılımını sağlayacak fırsatlar sunmak üzere tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Appelbaum vd., 2000; Jiang vd., 2012). Bu doğrultuda Appelbaum ve arkadaşları (2000) olası İK uygulamalarına örnek olarak; yetenek unsuru için formal ve informal eğitimi, motivasyon unsuru için iş güvenliği ve terfi fırsatlarını, fırsat unsuru için ise otonomi ve iletişim uygulamalarını dile getirmiştir. Öte yandan bazı araştırmacılar tekil İK uygulamaları yerine farklı İK uygulamalarını içeren en uygun kombinasyonun kullanılmasının AMO unsurlarının üçünün birden birey üzerindeki etkisini artıracak ve örgütsel performansa katkısının daha fazla olacağını ileri sürmektedir (Delery ve Roumpi, 2017).

AMO modeli ağırlıklı olarak İKY ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik kullanılmakla birlikte (Appelbaum vd., 2000; Boxall ve Purcell, 2016) kuramdan İKY'nin farklı alanlarında da yararlanıldığı olmuştur. Örneğin; yöneticilerin karar verme eğilimleri ya da kapasiteleri için AMO modeli açıklayıcı olarak kullanılmıştır. Buna göre yöneticinin etkin bir biçimde karar verebilmesi için yeteneğinin, motivasyonunun ve ona karar verme fırsatının sunulmasının gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Bos-Nehles, Van Riemsdijk ve Looise, 2013; Boxall ve Purcell, 2016: 190).

AMO modeli, 2000'lerden bu yana İKY ve performans bağlantısını inceleyen araştırmacılar tarafından geniş bir kabul görmüştür. YPİS konusunda çalışan araştırmacılar İK sistemlerinin AMO modeli üzerinden performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. 2000 yılı sonrasında yayınlanan makalelerin önemli bir kısmı İKY ve performans arasındaki bağlantıyı belirlemeye çalışırken dolaylı yoldan ya da doğrudan AMO modelini referans almıştır (Ehrnrooth ve Björkman, 2012; Hutchinson, 2013).

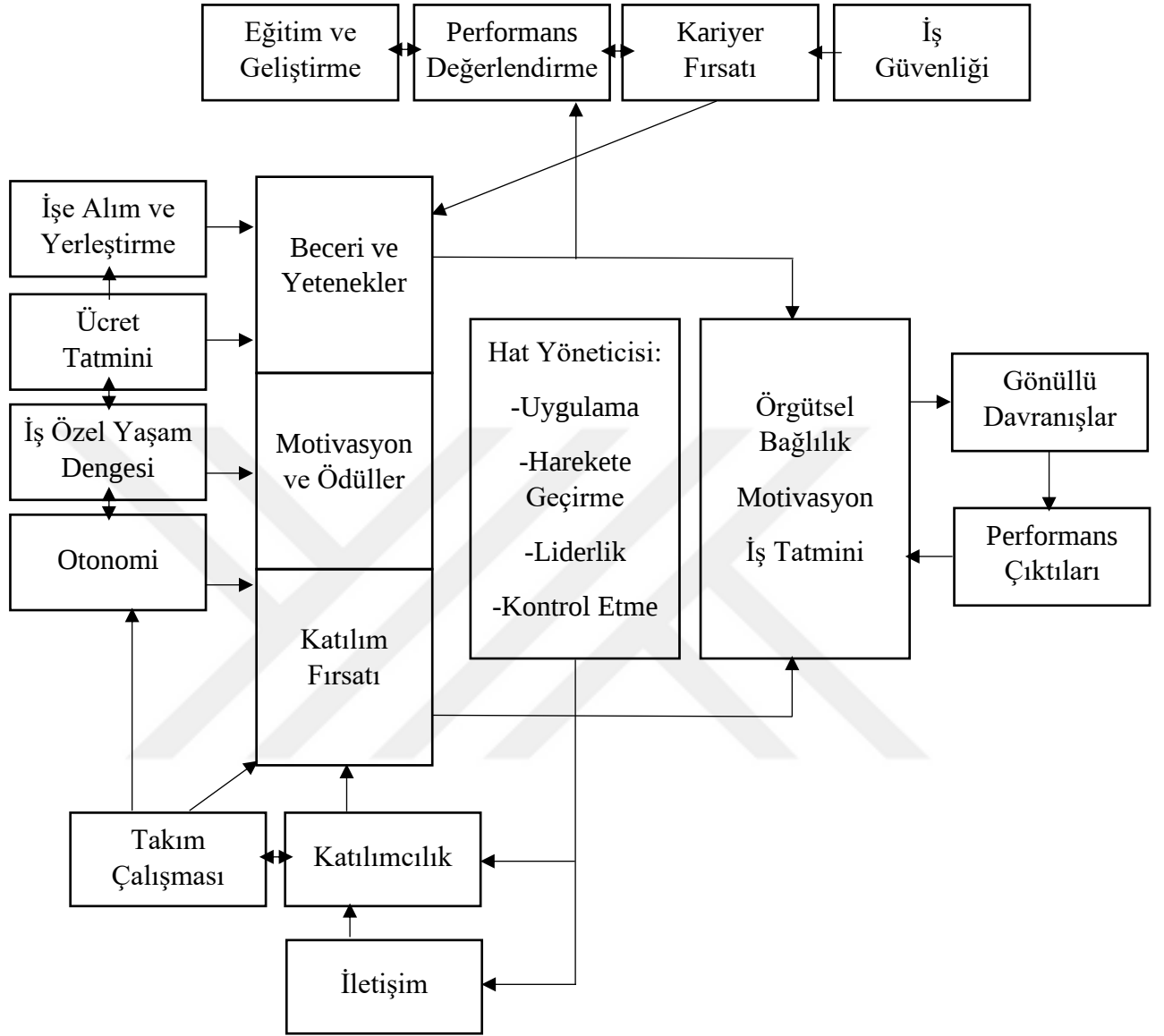
1.2.4. Purcell ve Arkadaşlarının Modeli

Purcell ve arkadaşları 2003 yılında İKY ve örgütsel performans arasındaki bağlantıyı araştırdıkları kara kutu araştırmaları sonucunda İnsan-Performans adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Düşünörlere göre İnsan-Performans yaklaşımı İKY ve örgütsel performans arasındaki kara kutuyu açıklamaya yönelik geliştirilmiş kapsamlı bir modeldir (Purcell vd., 2003). Model, Appelbaum ve arkadaşlarının (2000) ortaya koyduğu AMO modelini içermekle birlikte söz konusu modelin genişletilmiş versiyonu niteliğindedir (Şekil 1.4).

Düşünörlere göre, bireyin iyi bir performans sergilemesi için gerekli yeteneğe, isteğe ve iyi bir performans sergileyebilmek adına gerekli kaynaklara sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir (Purcell vd., 2003). Düşünörlere göre AMO modeline göre performans $P = f(A, M, O)$ olarak formüle etmiştir (Boxall ve Purcell, 2016: 155):

- *Beceri*: Çalışanın işini yapabilme ya da görevlerini yerine getirebilme becerisidir. Düşünörlere göre çalışan ancak yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahipse işini yapabilecektir.
- *Motivasyon*: Çalışanın işini yapma ya da görevlerini yerine getirme isteğidir. Düşünörlere göre çalışan ancak yapmak istediğinde ya da yapmak zorunda kaldığında işini yapacaktır.
- *Fırsat*: Çalışana performans gösterme fırsatının verilmesidir. Düşünörlere göre çalışanlar ancak çalışma ortamı gerekli desteği ve kendini ifade etme yollarını onlara sağlarsa etkili bir performans sergileyebilecektir.

AMO modelindeki kavramlar Appelbaum ve arkadaşlarının (2000) çalışmasındakine benzer şekilde tanımlanmış olmakla birlikte, düşünörlere fırsat kavramını genişleterek ele almışlardır. Düşünörlere göre, engelleyici faktörlerin önüne geçilmedikçe ve çeşitli destek mekanizmaları mevcut hale getirilmedikçe, yetenek ve motivasyon iyi performans için tek başına yeterli değildir. Örneğin; yeteneği ve isteği yüksek olan bir yönetici, eğer yeterli kaynağa, ekipmana ya da araca sahip değilse ya da destek görmediği bir ortamda çalışıyorsa, iyi bir performans göstermesi mümkün değildir (Boxall ve Purcell, 2016).



Şekil 1.4: Purcell ve Arkadaşlarının Modeli (Purcell vd., 2003)

Appelbaum ve arkadaşlarına benzer şekilde düşünürler, İK uygulamalarının bu süreçte bireyin yeteneği, motivasyonu ve ona sağlanan fırsatlar üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Purcell vd., 2003). Düşünörlere göre AMO örgötsel performans üzerinde etkisi kaçınılmaz olan aracı değışkenlerdir. Model bu aşamasına kadar Appelbaum ve arkadaşlarının (2000) modeliyle benzerlik göstermektedir. Purcell ve arkadaşları AMO'nun her ne kadar İKY performans ilişkisinde kara kutuyu açıkladığını düşünse de bunu yeterli görmemektedir (Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Purcell ve Hutchinson, 2007).

Düşünürlere göre, İnsan-Performans bağlantısını güçlü bir biçimde harekete geçiren şey sadece iyi bir şekilde bir arada kurgulanmış İK uygulamaları değildir. Örgüt içerisinde buna eşlik eden güçlü bir misyon bulunmalıdır. Düşünürlerin “Büyük Fikir” olarak adlandırdıkları söz konusu misyon, örgütün neden var olduğunu ve neyi başarmak istediğini açık ve net olarak ifade etmeli ve temelinde örgütün değerleri ve kültürü bulunmalıdır. Düşünürler misyonun sadece bir cümleden ibaret olmaması gerektiğini, örgütün tüm politika ve uygulamalarının içerisinde yer alarak ve performans kriterlerinden biri olarak kabul görüp düzenli takip edilerek varlığını devam ettirmesi gerektiğini belirtmektedir. Misyon, ancak bu şekilde çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda birbirine bağlayacak ve onların örgütsel tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir (Purcell vd., 2003).

Düşünürler gerek misyonun hayata geçirilmesi gerekse İK uygulamalarının uygulanması noktasında hat yöneticilerinin liderliğinin önemli bir unsur olduğunu altını çizmektedir. Modelin Appelbaum ve arkadaşlarının (2000) modelinden farklılık gösterdiği temel konu da hat yöneticilerinin modele dahil edilmesidir. Düşünürlere göre hat yöneticisi İK politika ve uygulamalarını hayata geçiren kişidir (Purcell vd., 2003). Her ne kadar örgüt içerisinde politikaları belirleyen kişiler kıdemli yöneticiler olsa da söz konusu politikalar hat yöneticileri tarafından uygulanır. Hat yöneticileri ise ekibiyle etkileşime girerken İK uygulamalarına kendi tarzını yansıtır ya da olası boşlukları kendi bildiği şekilde doldurur (Purcell ve Hutchinson, 2007; McGovern vd., 1997). Hat yöneticisinin İK uygulamasını nasıl hayata geçirdiği ise çalışanın İK uygulamalarına karşı tavrı üzerinde etkili olacaktır. Düşünürlere göre hat yöneticilerinin çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkileyecek şekilde davranmaları halinde, çalışanlar gönüllü davranışlar sergiler hale gelmektedir (Purcell vd., 2003). Dolayısıyla model, AMO’nun tek başına gönüllü davranışlar üzerinde etkili olamayacağını, hat yöneticilerinin bu süreçte önemli bir role sahip olduğu dile getirmektedir (Harney ve Jordan, 2008). Bu nedenle düşünürler, hat yöneticilerinin eğitimle desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir (Purcell vd., 2003).

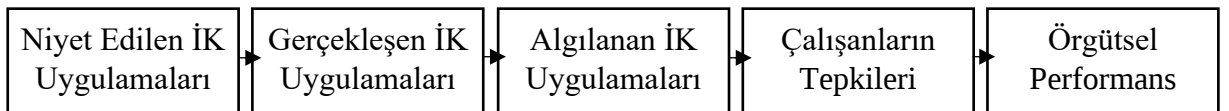
Düşünürler, gönüllü davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi İK çıktıları olduğunu, bir yandan AMO üzerinde etkili olarak İK uygulamalarının ve diğer yandan ise hat yöneticilerinin söz konusu İK çıktılarını

etkilediğini ifade etmektedir. Düşünürler çalışanların tutumları üzerinde etkili olan ve çalışanların gönüllü davranışlar sergilenmesini sağlayan İK politika ve uygulamalarına odaklanılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu uygulamaların kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, iş dizaynı, iletişim, performans değerlendirme, iş ve yaşam dengesi gibi uygulamaları içerdiğini ancak bu noktada “en iyi” uygulamaların kopyalanması yerine örgütlerin kendi yapılarına uygun uyarlamalarla söz konusu uygulamaları hayata geçirmelerini önermektedir (Purcell vd., 2003).

1.2.5. Wright ve Nishii’nin Modeli

Wright ve Nishii (2006), İKY-Performans bağlantısını açıklamak üzere birbirine nedensellik ilişkisiyle bağlı farklı seviyelere ait değişkenlerden oluşan bir model geliştirmişlerdir (Şekil 1.5). Düşünürler, İKY ve örgütsel performans ilişkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacıların genellikle tek bir seviyeye odaklandığını ve diğer seviyelerdeki değişkenlerin sabit kaldığını varsaydıklarını ileri sürmektedir. Düşünürlere göre tek seviyeye odaklanmak yerine birey, birim ve örgüt seviyelerinde araştırma yapılmasının, İKY ve performans arasındaki bağlantının açıklanmasına daha fazla yardımcı olacağını ileri sürmektedir.

Düşünürler öne sürdükleri modeli bir süreç modeli olarak tanımlamakta ve süreci niyet edilen İK uygulamaları ile başlatmaktadır. Düşünürlere göre niyet edilen İK uygulamaları gerçekte uygulanan İK uygulamalarından farklı olabilmektedir ve bu yüzden ayrıştırılması gerekmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005). Modele göre niyet edilen İK uygulamaları gerçekleşen İK uygulamalarına, gerçekleşen İK uygulamaları algılanan İK uygulamalarına, algılanan İK uygulamaları çalışanların tepkilerine, çalışanların tepkileri ise performansa yol açmaktadır. Düşünürlere göre algılanan İK uygulamaları ve çalışanların tepkileri birey seviyesindeki değişkenlerdir. Birim seviyesini temel alan teorilerde ise bu seviye göz ardı edilmektedir.



Şekil 1.5: Wright ve Nishii’nin Modeli (Wright ve Nishii, 2006)

Düşünürler modellerinde İK uygulamalarını niyet edilen, gerçekleştirilen ve algılanan olmak üzere üç farklı kategoride ele almaktadır. Buna göre niyet edilen uygulamalar üst düzey yönetim ya da İK yönetimi tarafından stratejik seviyede tasarlanan ve geliştirilen uygulamaları; gerçekleşen İK uygulamaları hat yöneticileri tarafından hayata geçirilen uygulamaları; algılanan İK uygulamaları ise hat yöneticisi tarafından hayata geçirilen uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (Wright ve Nishii, 2006; Paauwe ve Boselie, 2005).

Düşünürler gerçekleşen İK uygulamalarının objektif bir biçimde var olduğunu, buna karşın söz konusu uygulamaların hat yöneticileri tarafından hayata geçirilmesinin ve bunun bir sonucu olarak çalışanlar tarafından algılanmasının subjektif bir biçimde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Buna göre sadece niyet edilen İK uygulamaları üzerinden değerlendirme yaparak sonuca varmak yanıltıcı olabilmektedir (Wright ve Nishii, 2006). Düşünürlere göre, İK uygulamalarını başarıyla hayata geçirebilmek için niyet edilen, gerçekleşen ve algılanan İK uygulamaları arasındaki farkın en az düzeyde olması gerekmektedir (Wright ve Nishii, 2013).

Modele göre algılanan İK uygulamaları çalışanlarda belirli duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilere yol açmaktadır. Çalışanın söz konusu tepkileri ise örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır. Bu doğrultuda düşünürler, örgüt seviyesine ait bir sonucun temelinde aslında birey seviyesindeki değişkenlerin etkili olduğunu ileri sürmektedir. Düşünürlerin modellerini çok seviyeli olarak tanıtmalarının temelinde bu argüman yatmaktadır (Wright ve Nishii, 2006).

Wright ve Nishii (2006) tarafından önerilen model birbirine nedensel olarak bağlı 5 önemli unsura sahiptir: (1) niyet edilmiş İK uygulamaları (2) gerçekleşen İK uygulamaları (3) algılanan İK uygulamaları (4) çalışanların tepkileri ve (5) performans çıktıları. Wright ve Nishii'nin beş aşamalı modeli daha sonraları Purcell ve arkadaşları tarafından yeniden ele alınmış ve çalışan tepkileri unsuru, çalışanların tutumları ve davranışları olmak üzere iki ayrı unsur olarak değerlendirilmiştir (Purcell ve Kinnie, 2007; Purcell ve Hutchinson, 2007; Hutchinson, 2013)

- *Niyet Edilen İK Uygulamaları:* Niyet edilen İK uygulamaları, örgütün üst yönetimi tarafından belirlenen ve/veya örgütün sahip olduğu strateji, yapı

ve değerleri doğrultusunda İK yönetimi tarafından tasarlanan, geliştirilen ve belgelenen İK uygulamalarını ifade eder.

Örgütler arasında farklılıklar olmakla birlikte, genellikle yeni bir İK uygulamasının fikrinin geliştirilmesi ve tasarımı üst düzey yöneticilere ve İK profesyonellerine aittir (Guest ve Bos-Nehles, 2013; Valverde, Ryan ve Soler, 2006). Üst düzey yönetim, çalışanları yönetmek adına İK uygulamalarının nasıl olması gerektiğine karar veren makamdır (Brewster, Gollan ve Wright, 2013). Öte yandan bazı örgütlerde, çalışanların İK uygulamalarını sahiplenmesi adına yeni bir İK uygulamasının yapılandırılması sürecine hat yöneticileri ve çalışanlar dahil edilebilmektedir (van Mierlo ve Bondarouk, 2017). Hat yöneticilerinin ve çalışanların sürece dahil edildiği durumlarda dahi, üst düzey yöneticiler ve İK profesyonelleri İK uygulamalarının tasarlanması ve uygulamaya konması sürecinde son derece önemli bir role sahiptir. Herhangi bir İK uygulaması tasarlandıktan sonra, uygulamanın hayata geçirilmesi adına hat yöneticilerine aktarılmaktadır (Guest ve Bos-Nehles, 2013; Valverde, Ryan ve Soler, 2006).

- *Gerçekleşen İK Uygulamaları:* Gerçekleşen İK uygulamaları, üst yönetim ve İK yönetimi tarafından tasarlandıktan sonra hat yöneticisine aktarılan İK uygulamalarının, hat yöneticisi tarafından uygulamaya alınmış halini ifade etmektedir. Düşünörlere göre niyet edilen ve gerçekleşen İK uygulamaları farklı olabileceği için ayrıştırılması gereken kavramlardır.

Düşünörlere, algılanan ve gerçekleşen İK uygulamaları arasındaki farkın iki nedenden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenlerin başında hat yöneticilerinin İK uygulamalarını farklı yorumlamaları gelmektedir. Buna göre hat yöneticisi, İK yönetiminin belirli bir çerçevede uygulanmasını talep ettiği İK uygulamalarını kendi görüş ve yorumlarına ya da yönetsel tarzına uyarlayarak hayata geçirmektedir. Bunun dışında hat yöneticileri, uygulamaları yürürlüğe koyarken ya da yorumlarken hata yapabilmekte ya da kavrayışları ölçüsünde uygulamaları hayata geçirebilmektedir (Wright

ve Nishii, 2006). Dolayısıyla aynı örgüt içerisinde aynı İK uygulaması, farklı yöneticiler tarafından farklı şekillerde uygulanmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak çalışanların söz konusu İK uygulamasına karşı algıları farklılık gösterebilmektedir. Buna göre, niyet edilen İK uygulamalarından gerçekleşen İK uygulamalarına geçiş aşamasında hat yöneticilerinin kritik bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür (Guest ve Bos-Nehles, 2013; Wright ve Nishii, 2013).

Bazı araştırmalar niyet edilen ve gerçekleşen İK uygulamaları arasındaki farkın düşük olduğu durumlarda, çalışanların tatmin düzeyinin ve örgütsel performansın daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Khilji ve Wang, 2006). Üst düzey yönetimin ve İK yönetiminin, İK uygulamalarını hayata geçiren hat yöneticilerinin süreçteki rolünü ve önemini göz ardı etmeyerek hareket etmesi durumunda niyet edilen ve gerçekleşen İK uygulamaları arasındaki fark azaltılabilmektedir (Hutchinson ve Purcell, 2003). Sonuç olarak hat yöneticileri, İK uygulamalarını anlamak, detaylarına hakim olmak ve çalışanlara uygulamakla yükümlüdür (Bowen ve Ostroff, 2004; Wright ve Nishii, 2013). İK profesyonelleri ise hat yöneticilerini etkin bir biçimde bilgilendirmekle, onların olası itirazlarını karşılamakla ya da karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmekle görevlidir. İK yönetimi bu konudaki görevlerini etkin bir biçimde yerine getirdiğinde, niyet edilen ve gerçekleşen İK uygulamaları arasındaki farkın azalacağını söylemek mümkündür (van Mierlo ve Sanders, 2018).

Düşünörlere göre, algılanan ve gerçekleşen İK uygulamaları arasındaki farkın ikinci temel nedeni ise çalışanların bireysel farklılıklarıdır. Her birey edindiğı bilgiyi kendisine has bir bilişsel bir arka planla işlediğinden, aynı görevde çalışıyor olsa dahi her çalışan aynı İK uygulaması hakkında farklı algılara sahip olacaktır (Wright ve Nishii, 2006).

- *Algılanan İK Uygulamaları:* Algılanan İK uygulamaları, çalışanların İK uygulamalarına karşı algılarını içermektedir. Algılama süreci hat

yöneticisinin İK uygulamalarını çalışanlara iletmesiyle başlamaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004).

Düşünürler çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme kavramları çerçevesinde oluştuğunu ileri sürmüştür. Buna göre çalışanların herhangi bir İK uygulamasına yönelik algıları, uygulamanın çıktılarının adilliği, uygulamanın herkese eşit şartlarda uygulanıp uygulanmadığı ve çalışanın işverenden yazılı olmayan beklentilerine uygunluğu doğrultusunda oluşmaktadır (Wright ve Nishii, 2006). Bazı araştırmacılara göre ise, çalışanların İK uygulamalarına yönelik algıları örgütsel iklim, çalışanın inançları, çalışanın önceki iş deneyimi, çalışanın mevcut işinde ne kadar çaba sarf ettiği, işinde sahip olduğu otonomi ve stres düzeyi gibi farklı değişkenlerden etkilenmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004; Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004).

Düşünürler çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılarını açıklamaya çalışırken atıf teorisinden yararlanmışlardır. Buna göre çalışanlar, İK uygulamalarını değerlendirirken yönetimin söz konusu İK uygulamasını hayata geçirme motivasyonu üzerinden hareket etmektedir. Buna göre çalışanlar, herhangi bir İK uygulamasının nedenini sorgularken, kendi algılarına göre uygulamayı yürürlüğe koyan yönetimin motivasyonuna ya da niyetine atıfta bulunmaktadır (Nishii, Lepak ve Schneider, 2008: 507).

Düşünürlere göre çalışanlar, yönetimin İK uygulamalarını hayata geçirme konusunda iki ana motivasyonu olduğunu düşündüklerini öne sürmektedir. Bunlardan birincisi çalışanların esenliğini artırma motivasyonu, ikincisi ise maliyetleri azaltma ve çalışanları kullanma motivasyonudur. Eğer çalışanlara göre yönetim çalışanların esenliğini sağlama motivasyonu ile hareket ediyorsa çalışanların tutumları olumlu yönde etkilenmektedir. Eğer çalışanlar, yönetimin maliyetleri azaltma ya da çalışanları kullanma amacıyla hareket ettiğini düşünüyorsa, çalışanların tutumları bu durumda olumsuz yönde etkilenmektedir (Nishii, 2006). Buna göre çalışanların İK

uygulamalarını olumlu yönde algılamaları, örgütün çalışanların katkılarına değer verdiğini ve onların esenliğini gözettiğini düşünmelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Düşünürlere göre, gerçekleşen ve algılanan İK uygulamaları arasındaki farkın en az düzeyde olması adına, yeni bir İK uygulamasının tanıtıldığı ilk andan itibaren çalışanların açık, net ve kapsamlı olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Düşünürlerin sosyal bilgilendirme olarak adlandırdığı bu aşama etkili bir biçimde gerçekleştirilirse, İK uygulamasının hayata geçirilme süreci başarılı olacaktır (Wright ve Nishii, 2013).

- *Çalışanların Tepkileri:* Düşünürler çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarının, çalışanların tutumları ve davranışlarıyla ilişkili olduğu öne sürmektedir. Düşünürler çalışanların tepkilerini duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Buna göre çalışanların İK uygulamalarına yönelik algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi duygusal tepki olarak değerlendirilebilecek tutumlara; bilgi ve beceri artışı gibi bilişsel tepkilere ve verimlilik karşıtı davranışlar ya da gönüllü davranışlar gibi davranışsal tepkilere yol açabilmektedir (Wright ve Nishii, 2013). Başka deyişle, eğer çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamaları olumlu ise, çalışanların örgütsel tutumları olumlu olacak ve buna bağlı olarak örgüt tarafından arzu edilen davranışları sergileme olasılıkları artacaktır. Örneğin; eğer çalışanlar eğitim ve geliştirme imkanları ya da kariyer fırsatlarıyla ilgili pozitif algılara sahipse, bu durum iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle İKY'den duyulan tatmin, örgütsel performansın önemli bir indikatörü olarak görülmektedir (Khilji ve Wang, 2006).

Modelin ilk halinde “çalışanların tepkileri” olarak ele alınan bu unsur, daha sonraları Purcell ve arkadaşları tarafından geliştirilerek “çalışanların tutumları” ve “çalışanların davranışları” olmak üzere ikiye bölünmüştür (Purcell ve Kinnie, 2007; Purcell ve Hutchinson, 2007; Hutchinson, 2013):

- *Çalışanların Tutumları:* Çalışanların tutumları iş tatmini ve örgütsel bağlılığı içerirken, geliştirilmiş modelde bunlara kararlara katılım ve moral unsurları eklenmiştir. Bazı araştırmacılar farklı İK uygulamalarının farklı tutumlar üzerinde etkili olacağını ileri sürerek, yönetime ve iş arkadaşlarına güven gibi örgütsel tutumların da modele dahil edilmesini önermiştir (Boxall ve Macky, 2009).
- *Çalışanların Davranışları:* Çalışanın yüksek bağlılığa ve iş tatminine sahip olmasının yüksek performans sergilemesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Performansı sağlayan davranışlar ise üç kategoride ele alınmaktadır: Görev davranışı, gönüllü davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları. Görev davranışı, işin bir parçası olarak tanımlanmış davranışları ifade etmektedir. Yaptığı işte daha üretken olmak ya da daha az hata yapmak görev davranışıyla ilgilidir. Verimlilik karşıtı davranışlar, çalışanların örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı zarar verici davranışlarını ifade etmektedir (Penney ve Spector, 2005). Zorbalık, ayrımcılık gibi çalışanlara zarar veren davranışlar; sabotaj, ürün çalmak, işi kasıtlı olarak ağırdan alarak yapmak gibi örgütün işleyişine zarar veren davranışlar; çalışanın işe gelmemesi, geç gelmesi, işten erken ayrılması ya da mola saatlerini verilenden daha uzun kullanması gibi çalışanın kendisini işten geri çektiği davranışlar bu kapsamda ele alınmaktadır (Fuchs, 2010; Spector vd., 2006). Son olarak gönüllü davranışlar ise, örgüt tarafından tanımlanmamış ancak örgütün yararına olmayı amaçlayan davranışları ifade eder. Görevi olmadığı ya da kendisinden talep edilmediği halde örgütte kullandığı makinelerin önleyici bakım çalışmalarını yapmak, müşteriyi tatmin etmek adına görev tanımının dışına çıkarak çaba sarf etmek, düzenli olarak işiyle ilgili konularda kendini geliştirmeye çalışmak bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir.
- *Performans Çıktıları:* Düşünürler stratejik İKY kapsamında genellikle performans çıktılarının dört ana grupta ele alındığını (işgücü devir oranı gibi çalışanlarla ilgili çıktılar; verimlilik, kalite gibi örgütle ilgili çıktılar; kar gibi finansal çıktılar ve pazar değeri) belirtmekte ve modellerinin

örgütsel seviyedeki çıktıların artmasını, çalışan tepkilerine bağlı ortaya çıkacak iş düzeyindeki çıktılarla ilişkilendirmesi nedeniyle söz konusu dört çıktıdan sadece çalışan ve örgütle ilgili çıktılara odaklandığını ifade etmektedir (Wright ve Nishii, 2006).

Düşünürler performans çıktılarının üzerinde çalışılan iş grubu ya da birim bazında farklılık göstereceğini belirtmektedir. Buna göre çalışanların performanslarının ağırlıklı olarak birbirlerine bağımlı olduğu bir üretim hattında performans çıktısı, objektif bir biçimde ölçülebilen üretkenlik ve kalite gibi unsurlar olabilirken; çalışanların performanslarının birbirlerine görece daha az bağımlı olduğu ofis çalışanlarında performans çıktıları sübjektif biçimde belirlenen bireysel performanslardan oluşacaktır (Wright ve Nishii, 2006).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ KAPSAMINDA LİTERATÜRDE ELE ALINAN DEĞİŞKENLER

2.1. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisini İnceleyen Araştırmalarda Ele Alınan Değişkenler

Performans, girdilerin arzu edilen çıktılara dönüştürülmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Chien, 2004). Örgütsel performans ise, örgütün sermayesi, fiziksel varlıkları ve çalışanları aracılığıyla arzu ettiği hedeflere ulaşmasını ifade etmektedir (Barney, 2002). Buna göre örgütsel performans belirlenmiş hedeflerin ne ölçüde başarıldığıyla ilişkilidir (Armstrong, 2016). Öte yandan performans neyin başarıldığını içerdiği gibi nasıl başarıldığını da içermektedir (Boxall, 2012). Buna göre örgütsel performans en az maliyetle arzu edilen çıktıya ulaşıldığında (etkinlik) ve çıktıya arzu edildiği şekilde ulaşıldığında (etkililik) ortaya çıkmaktadır (Naoum, 2001). Örgütsel performans paydaşların beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ve bu amaçla örgüt kaynaklarının ne kadar etkin kullanıldığını göstermektedir (Neely, Gregory ve Platts, 1995; Naoum, 2001).

İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmalar incelendiğinde genel olarak iki farklı yaklaşımın izlendiği ortaya çıkmaktadır (Becker vd., 1997):

- *Hissedar Odaklı Yaklaşım:* Hissedar odaklı yaklaşım örgütsel performansı değerlendirirken örgütü hissedarların sahip olduğu bir varlık olarak kabul edip karlılığı öne çıkarmaktadır. Buna göre örgütün başarısı hisse değeri, temettüler, karlılık gibi finansal sonuçlar aracılığıyla ifade edilmektedir (Becker vd., 1997). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmalarda örgütsel performans, aktiflerin karlılığı (ROA), öz sermaye karlılığı (ROE), faaliyet karı, yatırımın geri dönüşü (ROI) ya da Tobin's Q değeri üzerinden ele alınmıştır (Boselie, 2002).

- *Paydaş Odaklı Yaklaşım:* Paydaş odaklı yaklaşım örgütsel performansı değerlendirirken örgütü örgüte dahil olan paydaşların ortaklaşa sahip olduğu bir varlık olarak görüp örgütün paydaşlara karşı sorumluluklarını öne çıkarmaktadır. Buna göre örgütün başarısı tüm paydaşların tatmini aracılığıyla ifade edilmektedir (Becker vd., 1997). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmalarda örgütsel performans, devir oranı, iş tatmini, devamsızlık, örgütsel bağlılık gibi örgütsel performansın önemli sayılabilecek göstergeleri üzerinden ele alınmıştır (Cascio, 1991; Shaw vd., 1998; Guthrie, 2001; Arthur ve Jelf, 1999).

Öte yandan bazı yazarlar ise, yine İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki bağlantıyı inceleyen çeşitli araştırmalardan hareketle araştırmalarda örgütsel performansın operasyonel (verimlilik, çalışanı işte tutma gibi) ve finansal (finansal getiriler, pazar değeri gibi) olarak iki kategoride ele alındığını dile getirmiştir (Combs vd., 2006). Benzer şekilde bazı yazarlar İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelerken örgütsel performansını iki ana kategoride ele almıştır (Paauwe ve Richardson, 1997): Finansal çıktılar (pazar payı, karlılık, pazar değeri gibi) ve finansal olmayan çıktılar (devamsızlık, devir oranı, çalışanların motivasyonu, iş tatmini gibi) (Guest, 1997; Delery ve Shaw, 2001).

Bazı yazarlar örgütsel performansın salt finansal göstergeler üzerinden değerlendirilmesini eleştirmektedir (Janssens ve Steyaert, 2009). Bunun temel nedeni ise finansal göstergelerin örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş tatmini, çalışma yaşamının kalitesi gibi finansal olmayan unsurlardan etkilenmesidir (Boselie ve Paauwe, 2000). Öte yandan her durumda örgütün finansal performansı İK uygulamalarına bağlı olarak ortaya çıkmayabilmektedir. Örneğin; finansal kaynakların etkili kullanımıyla ortaya çıkan gelirlerdeki artışın İK uygulamalarıyla pek bir ilgisi yoktur (Guest, 1997; Paauwe, 2009). Bu nedenle literatürdeki bazı araştırmalar örgütün başarısını açıklamak için İK uygulamalarıyla yakından ilgili olabilecek örgütsel bağlılık, motivasyon, çalışan davranışları gibi örgütsel verimlilik üzerinde etkili olabilecek finansal olmayan göstergelerden yararlanmıştır (Paauwe, 2009; Bowen ve Ostroff, 2004; Burton, Lauridsen ve Obel, 2004).

Bazı yazarlar İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi analiz edilirken çıktıların üç ayrı kategoride ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005; Boselie, Paauwe ve Jansen, 2001):

- *Finansal Çıktılar:* Karlılık, satış rakamları, pazar payı gibi finansal değerleri içermektedir.
- *Örgütsel Çıktılar:* Verimlilik, kalite ve etkinlik gibi örgütsel çıktılara ilişkin performans göstergelerini içermektedir.
- *İK Çıktıları:* İK uygulamalarının çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini gösteren iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti gibi unsurları içermektedir.

Bazı yazarlar ise yine literatürde yapılan araştırmalardan hareketle örgütsel performansı dört kategoride ele alındığını belirtmektedir (Dyer ve Reeves, 1995). Yazarlar İK çıktılarını kategorilerine dahil etmeyip finansal performansı iki ayrı kategoride ele almayı tercih etmişlerdir:

- *Çalışan Çıktıları:* Çalışanın performansı, devamsızlık, devir oranı gibi çalışanlarla ilgili ölçütleri içermektedir.
- *Örgütsel Çıktılar:* Verimlilik, iş kalitesi ve etkinlik gibi operasyonel performansı açıklayan göstergeleri içermektedir.
- *Finansal Çıktılar:* Aktiflerin karlılığı, öz sermaye karlılığı ve genel olarak karlılık gibi finansal ölçütleri içermektedir.
- *Piyasa Çıktıları:* Pazar payı, hisse fiyatı, Tobin's Q gibi piyasa temelli ölçütleri içermektedir.

İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel performans göstergeleri olarak genellikle söz konusu dört kategori referans alınmaktadır (Budhwar ve Katou, 2006; Paauwe ve Boselie, 2005; Wright, Gardner ve Moynihan, 2003). Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde

literatürde İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli araştırmalarda kullanılan değişkenler incelenecektir.

2.1.1. Ara Değişkenler

Literatürde İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin doğrudan gerçekleşmediği ve söz konusu ilişkide olası aracı değişkenlerin olduğu konusunda uzlaşa bulunmaktadır (Edwards ve Wright, 2001; Wright ve Haggerty, 2005). Bu doğrultuda bu bölümde literatürde İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli araştırmalarda İK uygulamalarıyla ilişkili olan ve İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde aracı ya da düzenleyici rolü üstlendiği düşünülen değişkenler incelenecektir. Bu değişkenler kara kutu modellerinde İK uygulamalarından doğrudan etkilenen ve çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileriyle örgütsel performansa etki eden değişkenlerdir.

2.1.1.1. Örgütsel Güven

Güven, bireyin bir başkasının niyetleri ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentilere sahip olması karşılığında yaralanabilir olmayı kabul etme niyetini ifade eden psikolojik bir durumdur (Rousseau vd., 1998). Buna göre güven kavramı, diğer bireyin iyi niyetle eylemde bulunacağına dair bireyin sahip olduğu beklentiyi içermekte ve bireyin bu beklenti içerisine girerken diğer bireyin aksi yönde davranabileceğine dair risk aldığına atıfta bulunmaktadır (Tzafrir vd. 2004). Bireyler ancak olumlu beklentiler içerisinde olduklarında karşı tarafa güven duymakta ve bu durumda karşı tarafın beklentilerini karşılamama riskini gönüllü olarak almaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Mishra (1996) güvenin beş temel unsurdan oluştuğunu ileri sürmektedir: Yetkinlik, açıklık, ilgi, tutarlılık ve özdeşleşme. Buna göre bireyler, karşı tarafın alanında yetkin, başkasının çıkarını gözetken, tutarlı davranışlar sergileyen, kendilerine karşı ilgi gösteren, açık ve net davranışlar sergileyen ve kendilerinde aidiyet hissi yaratan kişileri güvenilir bulmaktadır (Mishra, 1996). McAllister (1995) ise güven kavramını, bilişsel ve duygusal güven olarak iki ana boyutta ele almaktadır: Bilişsel ve duygusal güven. Bilişsel güven, karşı tarafın güvenilir biri olduğuna dair bireyin

sahip olduğu bir beklentiyi ya da inancı ifade etmektedir. Buna göre birey, karşısındaki kişinin kişisel bütünlüğe sahip, güvenilir ve yetenekli biri olduğunu düşünüyorsa ona güvenmektedir. Duygusal güven ise, bireyin karşı tarafla kurduğu ilişki ya da duygu paylaşımı nedeniyle oluşan ve akılcı bir arka plana sahip olmayan güven duygusunu ifade etmektedir (McAllister, 1995). Duygusal güven, tarafların arasındaki duygusal paylaşımlarının artmasına ve iyi geçinmelerine bağılı olarak zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır (Lee vd., 2013).

Bireylerin bireylere karşı güven duyduğu gibi benzer bir arka planla çalışanlar da çalıştıkları örgüte karşı güven duygusu geliştirmektedir. Buna göre çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen sözlerin tutulacağına ve örgütün kendilerine karşı açık ve dürüst olacağına dair bir inanca sahipse çalıştıkları örgüte karşı güven duymaktadır (Erkmen ve Esen, 2013). Buna göre örgütsel güven, çalışanın örgütün eylemleriyle kendisi için faydalı olacağına ya da en azından kendi aleyhine davranmayacağına dair duyduğu inanç olarak ifade edilebilir (Tan ve Tan, 2000). Başka bir anlatımla örgütsel güven, çalışanın işverenin kendisine karşı açık olacağına ve katkılarını göz ardı etmeyeceğine dair duyduğu güven duygusunu ifade etmektedir.

Literatürde örgütsel güven kavramı, örgüte ya da üst yönetime güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven başlıkları altında ele alınmaktadır. Buna karşın bu alanda gerçekleştirilen araştırmalarda söz konusu güven başlıklarının iç içe geçtiğı ve aralarında kesin sınırlar olmadığı görülmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007). Örgütsel güven, çalışanların örgütün tepe yöneticilerine karşı duyduğu güvenden etkilenmektedir. Örgüt için doğru kararlar alan ve verdiği sözlerin arkasında duran tepe yöneticiler çalışanlarda güven duygusu yaratmakta bunun bir sonucu olarak çalışanlar örgütlerine karşı güven duymaktadır. Başka deyişle örgüte güven, çalışanların yönetime ve yöneticilere duydukları güvenle ortaya çıkmaktadır. Buna göre örgütsel güven, çalışanların örgütün tepe yöneticisinin çalışanlara karşı açık sözlü olacağına ve çalışanlarına verdiği sözü tutacağına olan inancını ifade etmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990). Öte yandan çalışanın örgütüne güven duymasında doğrudan bağılı olduğu yöneticinin önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Çalışan çoğunlukla yöneticisinin sergilediğı tavır ve davranışları örgütünün bir yansıması olarak kabul etmektedir. Yönetici çalışanına karşı tutarlı davranışlar sergilediğinde ve

onun güvenini kazandığında, çalışan yöneticisine karşı duyduğu güveni örgütüne yansıtabilecek ve örgütüne karşı duyduğu güven olumlu yönde etkilenecektir (Erkmen ve Esen, 2013).

Tepe yönetimin ve yöneticilerin tavır davranışlarının yanı sıra İK uygulamaları da çalışanların örgüte duydukları güven üzerinde etkili olmaktadır (Whitener, 1997). Çalışanlar İK uygulamaları aracılığıyla örgütlerinin kendi esenliklerine özen gösterdiğini, paydaşlarına dürüst ve adil bir yaklaşım sergilediğini ve bunları destekleyecek prosedürlere ve uygulamalara sahip olduğunu gördüklerinde örgütlerine güven geliştirmektedir (Gillespie ve Dietz, 2009). Buna göre çalışan ve örgüt arasında güvene dayalı bir ilişki kurulduğunda, çalışanlar kendilerine özenli ve adil davranıldığını gördüklerinde örgütlerine daha kolay güvenmektedir. Öte yandan İK uygulamaları, çalışanların ve yöneticilerin güvene dayalı ilişkiler kurmaya yönelik davranışları sergilemelerini destekleyerek çalışanların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven duymasına etki etmekte ve dolaylı yoldan çalışanların örgütlerine karşı duydukları güveni artırmaktadır (Whitener, 1997).

Araştırmalar etkin bir biçimde hayata geçirilen İK uygulamalarının çalışanların prosedürel adalet algısını güçlendirdiğini ve örgüt içerisinde açık iletişimi artırdığını, bunun bir sonucu olarak çalışanların örgütlerine duyduğunun güvenin arttığını ortaya koymaktadır (Gould-Williams, 2003). Bir başka araştırma, tanıma ve ödüle dayalı performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesinin çalışanların üst yönetime duyduğu güveni artırdığını ortaya koymaktadır (Mayer ve Davis, 1999). Başka bir araştırmada ise yenilikçi İK uygulamalarının güven algısı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Guest ve Conway, 2000).

Örgütsel güvenin İK çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde; örgütsel güvenin bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık kavramlarıyla ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001; Podsakoff vd., 1990). Ayrıca örgütsel güvenin işten ayrılma niyetiyle negatif yönde ilişkisini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Schnake ve Dumler, 2000). Meta analiz içeren bir araştırma ise işverenin güvene dayalı eylemleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Dirks ve Ferrin, 2001). Benzer

şekilde bir başka araştırmada ise, çalışanların üst yönetime güven duymaları halinde işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde azaldığı ortaya konmuştur (Connell, Ferres ve Travaglione, 2003).

2.1.1.2. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet kavramı genel olarak doğruluğun ve haklılığın ifade edilmesi amacıyla için kullanılmaktadır (Colquitt, Conlon ve Wesson, 2001). Örgütsel adalet ise çalışanların iş ortamındaki adalet algılarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001). Buna göre örgütsel adalet, çalışanların yönetsel karar ve eylemleri ahlaki ve etik açıdan değerlendirip (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007) ne kadar adil bulduklarıyla (Colquitt ve Greenberg, 2003) ilgilidir. Bir eylemin adil olup olmaması ise söz konusu eylemin temel standartlarla ya da etik kodlarla uyumlu olup olmamasına bağlıdır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

Örgütsel adalet 3 boyutta incelenmektedir (Colquitt, Conlon ve Wesson, 2001):

- *Dağıtım Adaleti:* Çalışanların elde ettikleri çıktılarına ilişkin adalet algılarını ifade etmektedir. Başka deyişle dağıtım adaleti çalışanların sonuçları ne ölçüde adil bulduklarını göstermektedir. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları sergilemeleri durumunda belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Buna göre eğer örgüt içerisinde çalışanlar ücret, terfi gibi çıktılarına eşit şartlarda ulaşabiliyorsa çalışanların dağıtım adaletine yönelik algısı pozitif yönde olacaktır (Rahman vd., 2016). Çalışanlar elde ettikleri çıktıları, örgüt içerisinde benzerlerinin elde ettikleri çıktılarına kıyaslayarak değerlendirmektedir. Buna göre çalışan sağladığı girdiye karşılık elde ettiği çıktıyı değerlendirirken diğerlerinin sağladığı girdilere karşılık elde ettikleri çıktıları referans alacaktır (Greenberg, 1990). Çalışan yaptığı kıyaslama sonucunda eşitsizlik olduğunu düşündüğünde, girdisini başka deyişle sergilediği çabayı azaltmaya çalışarak dengeyi sağlamaya çalışacaktır (Beugré, 2002).

- *Prosedürel Adalet:* Çalışanların kimin hangi çıktıyı nasıl elde edeceğini belirleyen prosedürlere ilişkin adalet algılarını içermektedir. Başka deyişle, çalışanların elde edeceği çıktılarla ilgili yürütülen karar süreçlerinin adil olarak algılanmasını ifade eder. Buna göre çalışanlar çıktıların dağıtımını belirleyen prosedürleri değerlendirmekte ve bunların adil olup olmadığına dair bir algı geliştirmektedir (Byrne ve Cropanzano, 2001). Çalışanlar kararların alınmasında kullanılan prosedürleri değerlendirirken prosedürlerin tutarlı olmasına, önyargıdan uzak olmasına, doğruluğuna, düzeltilebilir olmasına, etik olmasına, kendi görüşlerini yansıtmaya ya da karar alınırken seslerini duyurabilmelerine durumlarına bakmaktadır (Colquitt, Conlon ve Wesson, 2001).
- *Etkileşimsel Adalet:* Çalışanların prosedürlerin kendilerine nasıl uygulandığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Buna göre çalışan, karar vericinin kendisine ne ölçüde saygılı, içten davrandığını ve kendisine ne ölçüde yeterli ve güncel açıklamalar yaptığını değerlendirmektedir (Beugré, 2002). Prosedür adaleti adaletin yapısal yönüyle ilgili iken, etkileşimsel adalet prosedürler uygulanırken çalışanların karşı karşıya kaldığı gayri resmi unsurlarla, özellikle yöneticisinin kendisine karşı sergilediği yaklaşımlarla ilgilidir (Li vd., 2017). Buna göre yöneticilerin çalışanlarına karşı duyarlı ve saygılı davranması, aldıkları kararları akılcı ve tatminkar açıklamalarla dürüst bir şekilde kendileriyle paylaşmaları çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Colquitt, 2001).

Örgütsel adalet algısı, örgütlerin etkin bir biçimde faaliyet gösterebilmeleri ve çalışanların tatmin duyabilmeleri için temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Bunun temel nedeni ise örgütsel adalet algısının çalışanların davranışları üzerinde etkili olmasıdır (Greenberg, 1990). Adaletsizlik çalışanların örgütle kurdukları bağı zedelemekte ve sonuç olarak iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçları adil olmayan davranışların çalışanın bağlılığı üzerinde olumsuz yönde etkili olduğunu, iş performansını ve tatminini düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Ambrose, 2002). Buna ek olarak adalet algısının düşük olması çalışanın sabotaj,

hırsızlık gibi sapkın davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002). Bununla birlikte araştırmalar örgütsel adaletin çalışanın işte ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Daly ve Geyer, 1994). Algılanan eşitsizlik bağlılığın azalması ve artan devir oranıyla ilişkilidir (Kenny ve McIntyre, 2005). Öte yandan araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının katılımcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır (Suliman ve Kathairi, 2013). Araştırma sonuçlarına göre adalet algısının yüksek olması, çalışanın örgüte daha fazla bağlı olmasını ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlamaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Masterson, 2001).

Araştırma sonuçları örgütsel adaletin her üç boyutunun İK uygulamalarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Colquitt, 2001). Çeşitli araştırmalar prosedürel adaletin işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirme uygulamalarıyla (Gilliland, 1993; Erdogan, Kraimer ve Laiden, 2001; Crawshaw, 2006; McFarlin ve Sweeney, 1992; Deery, 2002); etkileşimsel adaletin işe alım ve performans değerlendirme uygulamalarıyla (Gilliland, 1993; Erdogan, Kraimer ve Laiden, 2001) ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmalara göre örgütsel adalet, İK uygulamaları ve İK çıktıları arasında önemli bir aracı değişken olarak görülmüştür (Fuchs ve Edwards, 2012). Bazı araştırmalar prosedürel adalet algısının İK uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya çıkarmıştır (Wu ve Chaturvedi, 2009).

2.1.1.3. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütün onun katkılarına değer vereceğine ve esenliğini düşüneceğine dair sahip olduğu genel inançlarını ifade eder (Eisenberger vd., 1986). Buna göre çalışan örgütün onun çabalarını fark etmesini ve onun iyi olma halini desteklemek ve korumak için gerekli çabaları sergilemesini beklemektedir (Eisenberger vd., 1986: 504). Bu durum gerçekleştiğinde çalışan kendisini güvende hissetmektedir. Başka açıdan bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin çalışanın örgütün kendisine bağlılığıyla ilgili algısını ifade ettiği söylenebilir (Johlke, Stamper ve Shoemaker, 2002).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın kabul görme, takdir edilme, saygı duyulma, dikkate alınma gibi psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır (Özdemir, 2010: 241). Söz konusu ihtiyaçları karşılanan çalışan örgütüyle arasında duygusal bir bağ kurmakta ve sonuç olarak kendini daha fazla işine adanarak daha fazla çaba sarf etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bu amaçla örgütün çalışanını performansı karşılığında maddi ya da manevi ödüllendirmesi, kararlara katılımını sağlaması, bilgi ve becerilerini artırmaya ya da kişisel gelişimini sağlamaya çabalar sergilemesi çalışanın örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyecektir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 83)

Öte yandan özellikle çalışana destek olmaya yönelik yapılandırılmış İK uygulamaları çalışanlar tarafından örgütün onların esenliğini düşündüğü ve ona değer verdiği yönünde algılanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Dolayısıyla herhangi bir İK uygulaması eğer çalışana katkı sağlamaya odaklı değilse, bu uygulama çalışanın örgütsel destek algısına olumlu yönde bir katkı sağlamamaktadır. Örneğin; performans değerlendirme uygulaması sadece örgütün çıktılarına hizmet ediyorsa çalışanlar bu uygulamayı örgütsel destekle ilgili görmemektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 87-88). Buna ek olarak, eğer bir uygulama yasal zorunluluklar ya da piyasa koşulları nedeniyle hayata geçirilmişse, bu uygulamanın çalışanların örgütsel destek algısına anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Çalışanlar, kendilerine yatırım yapıldığını düşündükleri ve katkılarının dikkate alındığı İK uygulamaları aracılığıyla örgütsel destek algılarını yapılandırmaktadır (Allen, Shore ve Grieffeth, 2003: 100).

Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansları, iş tatminleri, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ve bağlılıklarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Allen, Shore ve Grieffeth, 2003: 100). Araştırmalar algılanan örgütsel destek ile adanmışlık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Shams, Niazi ve Asim, 2020). Buna göre örgütlerinin kendilerine destek olduğu ve değer verdiği yönünde algıya sahip olan çalışanlar, bu algısı düşük olanlara kıyasla daha fazla bağlılık sergilemekte, daha fazla gönüllü davranışlar sergilemekte ve daha fazla sorumluluk üstlenmektedir.

Araştırmalar İK uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Meyer ve Smith, 2000). Buna göre özellikle yan faydalar ve kariyer gelişimi doğrudan algılanan örgütsel destekle ilişkilidir. (Meyer ve Smith, 2000). Bir başka araştırmada çalışana terfi ve gelişim için fırsat sağlanmasının algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Araştırmalar etkin bir biçimde yapılandırılmış İK uygulamalarının örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Li vd., 2011). Benzer araştırmalar örgütsel desteğin yüksek algılandığı ve etkin yapılandırılmış İK uygulamalarına sahip olan örgütlerde çalışanların daha sık fazladan rol davranışı sergilediklerini ve daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Kim, Eisenberger ve Baik, 2016).

2.1.2.4. Hat Yöneticisinin Rolü

Uygulamada İK uygulamaları, İK departmanı ile özdeş tutulmakla birlikte çoğu zaman İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde etkili olan farklı unsurların olduğu göz ardı edilmektedir. Söz konusu unsurların başında İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir sorumluluk üstlenen hat yöneticileri gelmektedir. (Purcell ve Kinnie, 2007; Reilly, Tamkin ve Broughton, 2007). Modern İK uygulamalarında İK fonksiyonu İK departmanları ile hat yöneticilerinin ortaklaşa paylaştıkları bir sorumluluk olarak görülmektedir (Uyargil vd., 2020). Bazı araştırmacılar örgütler ve sektörler arasındaki İK uygulamalarının farklı olmasının temel nedeninin İK uygulamalarını hayata geçiren hat yöneticileri olduğunu ileri sürmektedir (Kehoe ve Han, 2020).

Hat yöneticileri örgütün hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir role sahiptir. Bu nedenle çalışanlarının motivasyonları, adanmışlıkları ve gönüllü davranışlar sergilemeleri üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler (Poole ve Jenkins, 1997; Andersen, Cooper ve Zhu, 2007). Bu nedenle İK uygulamalarının etkin bir biçimde hayata geçirilmesi ve sistematik bir biçimde yürütülmesi hat yöneticisinin iş birliğini ve desteğini gerektirmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Sonuç olarak İK politikaları örgüt içerisinde hat yöneticileri aracılığıyla uygulanmaktadır. Bu nedenle, İK uygulamaları ne kadar iyi kurgulanmış olursa olsun, hat yöneticileri bu uygulamalara

karşı direnç gösterdiğinde ya da bunları hayata geçirmek için yeterli kaynak ayırmadığında İK uygulamaları arzu edilen sonuçları üretmeyecektir (Woodrow ve Guest, 2014). Eğer hat yöneticileri İK uygulamalarını etkili bir biçimde uygulamazsa, uygulama görünür olmamakta, tutarsız uygulanmakta ve örgüt içerisinde birbirine denk olmayan uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu durum niyet edilen uygulamalar hayata geçirilse bile bu uygulamalara yönelik çalışanların algısı ile uygulanan arasında farkın ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Piening, Baluch ve Ridder, 2014). Bu durumda ise İK uygulamaları örgütsel performans üzerinde etkili olamayacaktır (Woodrow ve Guest, 2014).

Hat yöneticilerinin İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde ve sistematik olarak sürdürülmesinde yönetsel ve liderlik rolleri bulunmaktadır. Hat yöneticilerinin yönetsel rolleri işe alım, performans değerlendirme, eğitim faaliyetleri gibi belirli ve resmi İK politikalarını uygulamaya almayı içermektedir. Liderlik rolleri ise, çalışanlarına destek olmak, önemli kararlara çalışanlarını katmak, onların katkılarını önemsemek gibi çalışanların tutumları üzerinde etkili olan davranışları sergilemeyi içermektedir. Söz konusu rolleri gereği hat yöneticileri çalışanların nasıl yönetildiklerine dair algılarına etki etmekte, onların tutumları ve davranışları üzerinde etkili olmakta ve sonuç olarak İK uygulamalarının hayata geçirilmesine katkıda bulunmaktadır (Wright ve Nishii, 2006).

İK uygulamalarının hat yöneticileri tarafından hayata geçirilmesi yöneticilerin yetkinliklerine, becerilerine ve motivasyonlarına göre farklılık göstermektedir (Appelbaum vd., 2000; Purcell ve Hutchinson, 2007). Buna göre hat yöneticilerinin yeterli yetkinliğe, beceriye ya da motivasyona sahip olmaması İK uygulamalarını etkin bir biçimde hayata geçirememelerine yol açmaktadır. Bu nedenle, çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamaları hat yöneticilerinin kapasitelerine göre sergiledikleri çabaya ve etkinlik düzeylerine göre değişiklik göstermektedir. (Holt ve Brewster, 2003). Buna ek olarak hat yöneticileri çalışanları üzerinde sahip oldukları gücü kaybetmemek adına İK uygulamalarını etkin bir biçimde hayata geçirmeyebilmektedir (Makhecha vd., 2018; Mirfakhar, Trullen ve Valverde, 2018; Sikora ve Ferris, 2014). Bazı araştırmacılar ise yüksek performanslı İK sistemlerinin hayata geçirilememesi nedeninin hat yöneticisinin bu uygulamaların örgütün finansal

sonuçlarıyla bağlantısını göremediği için inanmaması olduğunu ileri sürmektedir (Pfeffer, 1998). Hat yöneticileri, İK uygulamalarının faydalarının kısa vadede somut olarak görülememesi nedeniyle genellikle insana yapılan yatırımın geri dönüşünü şüpheyle karşılamaktadır (Kaufman, 2012).

Araştırma sonuçları hat yöneticilerinin İK uygulamalarını yürütme tarzlarının çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Alfes vd., 2013, Knies ve Leisink, 2014). Bazı araştırmacılar hat yöneticilerinin İK uygulamalarını ne ölçüde uyguladıklarına yönelik algılamalarının İK uygulamaları ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide aracılık ettiğini bulgulamıştır (Sikora ve Ferris, 2015). İK uygulamalarının hat yöneticileri tarafından yerine getirilmesinin çalışanların becerileri, bağlılıkları ve otonomileri üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ortaya koymuştur (Knies ve Leisink, 2014). Araştırma sonuçlarına göre, İK uygulamalarının hat yöneticisi tarafından etkin bir biçimde hayata geçirilmesi destekleyici bir iş ortamı yaratmakta ve çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Macky ve Boxall, 2007; Wu ve Chaturvedi, 2009). Bazı araştırmalar ilişki odaklı liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanların adanmışlığı ve örgütsel güven algıları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yukl, 2008). Özellikle hat yöneticilerinin İK uygulamalarını hayata geçirme konusundaki gönüllü davranışlarının, çalışanların iş tatmini, adanmışlığı ve fazladan rol sergileme davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Harney ve Jordan, 2008).

2.1.2.5. Çalışanların İK Uygulamalarına Yönelik Algılamaları

İK uygulamaları işverenden iş gören arasında bir iletişim mekanizması olarak fonksiyon görmektedir. Buna göre İK uygulamaları, işverenin iş görene kasıtlı ya da kasıtsız olarak aktardığı çeşitli mesajları içermektedir. Başka deyişle örgütler İK uygulamalarını çalışanlarından hangi davranış ve tutumları beklediklerini onlara iletmek için kullanmaktadır. Bu sayede çalışanlar ortak bir anlayışı paylaşabilmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamaları ise, çalışanların İK uygulamalarını ister doğrudan deneyimleyerek isterse gözlemleyerek bu mesajları çözümlemelerini ifade etmektedir (Alfes vd., 2013). Buna göre çalışanlar örgütlerinin belirli bir İK uygulamasını neden hayata geçirdiğini değerlendirmekte ve

buna bir anlam vermektedir. Örgütün İK uygulamasını hayata geçirmek istemesindeki temel motivasyon çalışanın İK uygulamalarına karşı değerlendirmelerini, söz konusu değerlendirmeler ise çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Nishi, Lepak ve Schneider, 2008). Dolayısıyla çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarının öncülü niteliğinde olduğunu söylemek mümkündür (Nishii ve Wright, 2008).

İK uygulamalarının örgüt içerisinde resmi olarak yürürlükte olması çalışanların söz konusu uygulamaları benimsediği anlamına gelmemektedir. Çalışanlar yürürlükte olan İK uygulamalarıyla ve bunların uygulanma nedenleriyle ilgili her zaman işverenleriyle aynı görüşte olmayabilmektedir (Gerhart vd., 2000). İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini inceleyen erken dönem araştırmaların önemli bir bölümü incelendiğinde araştırmacıların örgütte var olan İK uygulamaları hakkında bilgiyi İK profesyonellerinden elde ettiği görülmektedir (Alfes vd., 2013). Çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarının birbirinden farklı olabileceği ve söz konusu algıların İK çıktıları üzerinde etkili olduğu düşüncesinden hareketle bazı araştırmacılar İK uygulamalarının örgüt içerisindeki varlığı hakkında tepe yönetimin ya da İK yöneticisinin görüşünü almak yerine doğrudan çalışanların görüşlerini almanın daha etkili sonuç vereceğini düşünmektedir (Gerhart vd., 2000).

Çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarını inceleyen araştırmacılar ne, nasıl ve neden sorularının yanıtını aramakta ve araştırmacıların sormayı seçtiği soruya göre araştırmalarda üç farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Ostroff ve Bowen, 2016). İK uygulamaları kapsamında ne sorusunun yanıtını arayan araştırmacılar daha çok İK uygulamalarının içeriğiyle ilgilenmektedir. Bu doğrultuda araştırmacılar çalışmalarında çalışanların İK uygulamalarıyla işverenin kendilerine hangi mesajı aktardığı hakkında bilgi toplamaya çalışmaktadır. Nasıl sorusunun yanıtını arayan araştırmacılar ise, aynı İK uygulaması içeriğinin farklı çıktılara yol açabileceği olasılığını dikkate alarak söz konusu uygulamaların çalışanlara nasıl sunulduğuna ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Neden sorusunun yanıtını arayan araştırmacılar ise, çalışanların örgütlerinin kendilerine İK uygulamalarını sunarken hangi motivasyona sahip olduğunu değerlendirmelerine ve yaptıkları değerlendirmelerdeki tutarsızlıklara odaklanmaktadır (Ostroff ve Bowen, 2016).

Çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamaları çeşitli nedenlerle birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Bu nedenlerin başında her çalışanın kendine özgü olması gelmektedir. Çalışanlar karakterleri, inançları, değerleri, geçmiş deneyimleri ve beklentileri nedeniyle İK uygulamalarını farklı algılayabilmektedir (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004). Bu nedenle aynı İK uygulaması farklı çalışanlar tarafından farklı hatta zıt yönde algılanabilmektedir (Wright ve Nishii, 2013). Öte yandan İK uygulamaları örgüt içerisinde farklı çalışan gruplarına farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Buna ek olarak çalışanlar belirli İK uygulamalarını kendileriyle ilgisiz görebilmekte bu yüzden ilgili İK uygulamasının faydalarını değerlendirememektedir (Liao vd., 2009). Bazı araştırmacılar güçlü İK sistemlerinin, çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarında ortaya çıkan değişkenlikleri azaltır nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Güçlü bir İK sisteminin varlığı, çalışanlar arasında örgütlerinin kendilerinden ne beklediğine dair ortak bir algı yaratmaktadır. Zayıf bir İK sistemi ise, çalışanları İK uygulamaları hakkında kendi yorumlarını üretmeye yöneltmektedir. Bu durumda niyet edilen İK uygulamaları ile algılanan İK uygulamaları arasındaki farklar ya da tutarsızlıklar daha fazla ortaya çıkmaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004).

Bazı araştırmacılar çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan farklılıkların kontrol altında tutulması gereken bir hata olarak görmemektedir. Tersine söz konusu farklılıkları İK uygulamalarının çıktıları üzerindeki etkisini açıklayan önemli bir olgu olarak değerlendirmektedirler. Bu görüşü savunan araştırmacılar, tutum ve davranışların bireylerin bilişsel süreçlerine bağlı olarak ortaya çıkmasından hareketle İK uygulamalarının çalışan çıktıları üzerinde etkili olabilmesi için öncelikle çalışanların zihinlerinde yer etmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Wright ve Nishii, 2013).

Literatürde çok sayıda araştırma çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, düşük işten ayrılma oranları gibi pozitif çalışan çıktılarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Liden vd., 2003; Kuvaas, 2008; Sanders vd., 2018; Farndale ve Kelliher, 2017; Heffernan ve Dundon, 2016; Redmond, 2013; Frenkel, Li ve Restubog, 2012). Çalışanların güçlü İK sistemlerinin varlığına yönelik algılamalarını inceleyen

bazı araştırma sonuçlarına göre güçlü İK uygulamalarının varlığının İK uygulamaları ve çıktılar arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu ortaya konmuştur (Bednall ve Sanders, 2017; Sanders ve Yang, 2016; Sanders vd., 2018).

2.1.2.6. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim çalışanların örgütün uygulamalar, politikalar, prosedürler, rutinler ve ödülleri itibarıyla nasıl bir örgüt olduğuna ilişkin paylaştıkları algıyı ifade etmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Bir başka tanıma göre ise örgütsel iklim çalışanların iş ortamlarının birey olarak kendilerini nasıl etkilediğine dair subjektif algılarıdır (Glisson, 2007). Buna göre örgütsel iklim çalışanların bulundukları iş ortamını işlerini iyi yapmalarına doğrudan etki eden unsurları referans olarak nasıl algıladıklarını içerir (Watkin ve Hubbard, 2003). Çalışanlar iş ortamında belirli durumların ve insanların davranışlarının içerdiği kalıpları temel alarak örgütsel iklime dair algılarını oluşturmaktadır (Schneider vd., 2000).

Örgütsel iklim ve örgüt kültürü kavramları birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Her iki kavram da bireylerin çevrelerini anlamlandırma ve içinde yer aldıkları gruptaki başka insanlarla etkileşim içerisine girerek öğrenmelerini içerir (Kuenzi ve Schminke, 2009). Bununla birlikte örgüt kültürü örgüt üyelerinin değerleri, inançları ve varsayımlarına yerleşmiş altta yatan örgüt yapısını ifade ederken, örgüt iklimi daha yüzeyde gözlemlenebilir uygulamalara ve prosedürlere yansımış durumdadır (Erkmen, 2010). Bu yönüyle örgüt iklimi daha geçici ve kontrol edilebilen niteliklere sahiptir (Denison, 1996). Buna göre, örgüt kültürü örgütte işlerin nasıl yapıldığına dair normlara atıfta bulunurken, örgüt iklimi çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarını ifade etmektedir (Glisson, 2007).

Örgüt iklimi çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle bazı yazarlar örgüt ikliminin boyutlarının araştırmanın amacına göre değişkenlik göstermesi gerektiğini sürmüştür (Schneider, 1990). Yazarlara göre örgüt iklimini genel olarak değerlendirmek araştırmacının amacına hizmet etmeyecek unsurları kapsayabilecek ve bu nedenle etkili sonuçlar ortaya koymayacaktır. Bu argümanı destekleyen araştırmacılar örgüt iklimini ölçmek amacıyla zaman içerisinde farklı boyutlar içeren ölçekler geliştirmiştir (Schneider, 1990; Anderson ve West, 1998; West, 1990).

Örgüt iklimi araştırmalarında odak çoğunlukla örgütün amaçlarına uygun olacak şekilde iklim unsurlarını değerlendirmek yönünde olmuştur (Bowen ve Ostroff, 2004). Bu nedenle örgüt iklimi üzerine yapılmış araştırmalarda kullanılan boyutlar araştırmacıların ihtiyacına ve ilgisine göre farklılık göstermektedir. Farklı araştırmalarda tekrar eden benzer boyutlar dikkate alındığında örgüt ikliminin boyutlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Patterson vd, 2005):

- *Organizasyon Yapısı*: Çalışanların örgütün ne ölçüde kurallara ve prosedürlere bağlı hareket ettiğine, çalışanların örgütün yapısına ve söz konusu yapının ne ölçüde kendileri için iyi bir çalışma ortamı sunduğuna yönelik algılamalarını içermektedir (Hall, 1987).
- *Liderlik Tarzı*: Çalışanların bağlı oldukları yöneticinin liderlik tarzına yönelik algılarını içermektedir. Bu kapsamda yöneticinin çalışanlarını hedeflere ulaşmaya nasıl yönlendirdiği, onların ihtiyaçlarının ne ölçüde farkında olduğu, örgütün misyon, vizyon ve hedefleriyle ne ölçüde uyumlu hareket ettiği gibi unsurlar ele alınmaktadır (Kotter, 2011).
- *İletişim*: Çalışanların örgüt içerisindeki resmi iletişim kanallarına yönelik algılarını ifade etmektedir. Bu kapsamda çalışanlar örgüt içerisindeki bir başka kişiyle nasıl iletişim kurduklarını ve kendilerine yönelik örgütün yaptığı iletişimi değerlendirmektedir (Hargie ve Tourish, 2000; Bolarinwa ve Olorunfemi, 2009).
- *Kararlara Katılma*: Çalışanların ne ölçüde kendi işlerinin sahibi olduğuna ve kendi başına karar alabildiğine yönelik algılarını içermektedir (Hollander ve Offerman, 1990; Heller vd., 1998).
- *Performans Standartları*: Çalışanların örgütte performans kriterlerinin ne ölçüde açık ve net olarak belirlenmiş olduğuna, yaptıkları işin miktarı ya da yoğunluğuna, kendilerinden beklenenlerle kendi kapasitelerinin ne ölçüde uyumlu olduğuna yönelik algılamalarını içermektedir (McCaol, Hinsz ve McCaol, 1987; Taira, 1996; Locke, 1991).

- *Ödüllendirme*: Çalışanların yaptıkları işin karşılığında iyi bir sonuç elde ettiklerinde ödüllendirileceklerine dair algılarını içermektedir (Mok ve Au-Yeung, 2002).
- *Destek*: Çalışanların ne ölçüde örgütlerine güvendiklerine ve yöneticilerinden ne ölçüde destek görebildiklerine yönelik algılarını içermektedir (Cummins, 1990; Eisenberger vd., 2002).
- *Kişiler Arası İlişkiler*: Çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla etkileşimlerine, örgüt içerisinde genel olarak ne ölçüde dayanışma içeren ve arkadaşça bir ortamın var olduğuna yönelik algılarını içermektedir (Nauta ve Sanders, 2000).
- *Risk ve Çatışma*: Çalışanların örgüt içerisinde ne ölçüde sorunların dile getirilebildiğine ve farklı seslerin duyulmasına tolerans gösterildiğine yönelik algılarını içermektedir (Patterson vd., 2005).
- *Eğitim Olanakları*: Çalışanların örgütlerinin kendilerine ne ölçüde öğrenme olanakları sunduğuna ve yeteneklerini kullanabilmelerine izin verdiğine yönelik algılarını ifade etmektedir (Gattiker, 1995; Morrow, Jarrett ve Rupinski, 1997).

Örgüt ikliminin konusu olan örgütte var olan uygulamalar, politikalar, prosedürler ve ödüller aslında İK uygulamalarından bağımsız değildir. Bu nedenle bazı araştırmacılar örgüt iklimini İK uygulamalarının bir çeşit temsili olarak görmektedir (Rogg vd., 2001). Bu nedenle bazı yazarlar İK uygulamalarının örgüt iklimini geliştirme ve sürdürülebilir kılınması konusunda gerekli öncül olarak görmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Araştırmalar örgüt ikliminin İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır (Rogg vd., 2001; Gelade ve Ivery, 2003; Bowen ve Ostroff, 2004). Buna göre İK uygulamaları örgütsel iklim üzerinde etkili olmakta, örgütsel iklim ise örgütsel performansa etki etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt iklimi unsurları, çalışanların iş tatmini, işe adanmışlık düzeyleri ve iş performansları üzerinde etkili olarak örgütün hedeflerine ulaşmasına anlamlı katkıda bulunmaktadır (Schyns, Veldhoven ve Wood, 2009). Pozitif bir örgüt iklimi çalışanların motivasyonlarını artırmakta ve çalışanların fazladan rol davranışlarını sergilemesine yol açmaktadır (Brown ve Leigh, 1996; Neal ve Griffin, 1999). Öte yandan araştırmalar belirli türde örgüt iklimlerinin örgütsel etkinlik, müşteri memnuniyeti ve verimlilik gibi örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Schneider, White ve Paul, 1998; Koys, 2001; Ryan, Schmit ve Johnson, 1996).

2.1.2.6. Kişi-Örgüt Uyum

Kişi-örgüt uyumu çalışanın genel anlamda örgütle uyumunu ifade etmektedir (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Buna göre kişi-örgüt uyumu, çalışanların değerleri, inançları ve kişilik özellikleri itibarıyla ne ölçüde örgütün değerleri, inançları ve normlarıyla uyum içerisinde olduğunu göstermektedir (Saks ve Ashforth, 1997: 396). Bu yönüyle bazı yazarlar kişi-örgüt uyumunun örgüt kültürüyle bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre kişi-örgüt uyumu, örgüt kültüründe var olan değerleri vurgulayarak örgütsel bir kimliğin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır (Huang vd., 2016: 131).

Kişi-örgüt uyumu, örgüt bireyin ihtiyaçlarını karşıladığında ya da çalışanın yetenekleri örgütün taleplerini karşıladığında ortaya çıkmaktadır (Caplan, 1987; Edwards, 1991). Başka deyişle kişi-örgüt uyumu taraflardan en az birinin diğerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumunda bir başka yaklaşım ise her iki tarafın benzer temel özelliklere sahip olduğu durumda kişi-örgüt uyumunun ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Buna göre uyum, çalışanın örgüt içerisindeki diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olması durumunda (destekleyici uyum) ya da bireyin karakter özellikleri itibarıyla örgüt içerisinde eksik olan unsuru gidererek örgütle bütün oluşturduğunda (tamamlayıcı uyum) şekilde gerçekleşmektedir (Kristof, 1996). Destekleyici uyumda taraflar aynı amaç ve değerlere sahipken, tamamlayıcı uyumda taraflarda biri diğerinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Jin, McDonald ve Park, 2018).

Kişi-örgüt uyumu değerlerin uyumu, amaçların uyumu, ihtiyaçların beklentiyi karşılaması ve karakter uyumu olarak dört ana başlıkta ele alınmaktadır (Vancouver, Millsap ve Peters, 1994). Buna göre kişi-örgüt uyumu araştırmalarında sıklıkla kişinin örgüt içerisindeki diğer bireylerle karakteri ve değerleri itibariyle benzerlikleri itibariyle uyumu (Chatman, 1991; Judge ve Bretz, 1992), kişinin örgütün, yöneticisinin ya da iş arkadaşlarının amaçlarıyla uyumu (Vancouver, Millsap ve Peters, 1994), bireyin bireysel tercihleri ve ihtiyaçlarının örgütteki sistemlerle ve yapıyla uyumu (Cable ve Judge, 1994; Turban ve Keon, 1993) ve bireyin karakter özellikleriyle örgüt iklimine uyumu (Bowen, Ledford ve Nathan, 1991) incelenmiştir.

Bazı yazarlar uyumun dört farklı seviyede ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir (Kristof, 1996; Kristof-Brown ve Guay, 2011): Örgüt, yönetici, ekip ve iş. Buna göre kişi-örgüt uyumu çalışanın genel olarak örgütle uyumunu; kişi-yönetici uyumu çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticisiyle uyumunu; kişi-ekip uyumu çalışanın içinde yer aldığı ekiple uyumunu; kişi-iş uyumu ise çalışanın karakter özellikleri ve yetenekleri itibariyle yaptığı işin gerekliliklerine ya da örgütün taleplerine uygunluğunu ifade etmektedir. Literatürde söz konusu dört seviye içerisinden en çok çalışanın örgütüyle uyumu inceleme konusu olmuştur (Hoffman ve Woehr, 2006).

Literatürde pek çok araştırma kişi-örgüt uyumunun çalışanların tutumları, davranışları ve performanslarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Örgüt ikliminin başarıyı ödüllendirmesini bekleyen çalışanlar bu beklentilerinin karşılandığını düşündüklerinde daha iyi performans göstermektedir (Tziner, 1987). Değerleri itibariyle örgütle uyum içerisinde olan çalışanların daha yüksek bağlılık, iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti sergilediği ortaya konmuştur (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Boxx, Odom ve Dunn, 1991; Chatman, 1991; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Çalışanların örgütün amaçlarıyla uyumunu inceleyen araştırmalarda benzer şekilde kişi-örgüt uyumunun yüksek olduğu bireylerde daha yüksek bağlılık, iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti ortaya konmuştur (Vancouver ve Schmitt, 1991). Çalışanların karakter özellikleri itibariyle örgüt iklimine uyumunun incelendiği bir başka araştırmada ise kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, bağlılık, işle bütünleşme ile

pozitif yönde ilişkili olduğu devamsızlık ve işten ayrılma niyetiyle ise negatif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Ostroff, 1993). Literatürde kişi-örgüt uyumunun özellikle duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyan meta analizler bulunmaktadır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Kişi-örgüt uyumunun daha çok çalışanların tutumlarıyla ilişkili olduğunu öne süren araştırmacılara rağmen (Arthur, Villado ve Doverspike, 2016) bazı araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumunun iş performansı ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Bretz ve Judge, 1994; Goodman ve Svyantek, 1999; Yaniv, Lavi ve Siti, 2010; Gregory, Albritton ve Osmonbekov, 2010).

İK uygulamaları örgütün strateji ve değerlerini yansıtmaları nedeniyle çalışanlara örgütün değerleri, inançları, hedefleri ve beklenen davranışları hakkında önemli bilgiler aktarmaktadır (Guzzo ve Noonan, 1994). Bunun bir sonucu olarak çalışanlar mevcut İK uygulamalarını dikkate alarak örgütün değerleri, talepleri ve beklentileri hakkında net bir fikir sahibi olmaktadır (Kim, Cable ve Kim, 2005). Buna ek olarak çalışanların İK uygulamalarından elde ettikleri faydalar, çalışanların ihtiyaçlarının örgüt tarafından ne ölçüde giderildiğine yönelik algılarını beslemektedir. Bu durum ise kişi-örgüt uyumu açısından son derece önemlidir (Boon vd., 2011; Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000). Bu nedenle İK uygulamaları çalışanların örgüte uyumları hakkındaki algıları üzerinde etkili olmaktadır (Cable ve Parsons, 2001). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar kişi-örgüt uyumunun İK uygulamalarının çalışanlarla ilgili çıktılar üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur (Bright, 2007). Benzer şekilde bazı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Boon vd., 2011; Huang vd., 2016). Bir başka araştırma ise kişi-örgüt uyumunun İK uygulamaları ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğunu ortaya koymuştur (Takeuchi ve Takeuchi, 2013).

2.1.2.8. Psikolojik Yetkilendirme

Yetkilendirme, çalışanın diğer örgüt üyelerine kıyasla öz yeterlilik duygularını artıran bir süreç olarak ifade edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1998). Buna göre yetkilendirme çalışanın kendi yeterliliğini diğer örgüt üyeleriyle kıyaslamasını

içermektedir. Başka deyişle çalışan kendi etkinliğini destekleyen örgüt içerisindeki resmi ve gayri resmi uygulamalar ve yöntemlerin yardımıyla kendini diğer çalışanlara kıyaslayarak ne kadar etkin olduğuna dair bir algı geliştirmektedir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000). Bu yönüyle psikolojik yetkilendirme çalışanın işini başarabilme, işini anlamlı hale getirebilme ve örgütsel çevresine etki edebilme kapasitesi hakkında düşünmeye teşvik etmektedir (Conger ve Kanungo, 1998). Başka deyişle psikolojik yetkilendirme psikolojik anlamda bireyin etkinleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışan üstlendiği rolde kontrolün kendisinde olduğu hissine sahip olmakta (Boudrias, Morin ve Lajoie, 2014) ve kendini etkisiz hissetmesine yol açan unsurlar ortadan kalktığı için öz yeterlilik duygusu güçlenmektedir (Conger ve Kanungo, 1998).

Yetkilendirme literatürde üç farklı yaklaşımla ele alınmaktadır (Leach, Wall ve Jackson, 2003; Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006; Menon 2001; Spreitzer 1995). Birinci yaklaşım olan süreç yaklaşımını benimseyen yazarlar yetkilendirmeyi yapısal koşullar ve sonucunda ortaya çıkan psikolojik durum arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır (Lee ve Wei, 2011; Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006). İkinci yaklaşım olan yapısal yaklaşımı benimseyen yazarlar ise, yetkilendirmeyi içerisinde delegasyon olan ve çalışanlara sorumluluk veren yönetim uygulamaları ve yönetici davranışları olarak ifade etmektedir (Lee ve Wei, 2011; Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006). Üçüncü yaklaşım olan psikolojik yaklaşımı benimseyen yazarlar ise, yetkilendirmeyi çalışanın örgüt içerisindeki yetkilendirme içeren uygulamalar nedeniyle ortaya çıkan psikolojik bir durumu olarak tanımlamaktadır (Lee ve Wei, 2011; Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006).

Psikolojik yetkilendirme çalışanları motive etmenin yeni bir yöntemi olarak görülmektedir (Shahriari vd., 2013). Yetkilendirmenin tüm formlarının özünde içsel motivasyon yer almaktadır (Pelit, Öztürk ve Arslantürk, 2011). Buna göre psikolojik yetkilendirme çalışanları örgütsel sonuçlara ulaşmaları için becerilerini ve kapasitelerini tam olarak kullanmaları yönünde isteklendirmektedir (Vogt ve Murrell, 1990; Chen vd., 2007). Psikolojik yetkilendirme çalışanlara kendi hedeflerini belirlemeye izin vermekte, karar verme süreçlerine dahil etmekte ve görevi kapsamında karşılaştığı sorunları kendi başına çözmelerine olanak tanımaktadır (Conger ve Kanungo, 1998; Carson, Tesluk ve Marrone, 2007; Greasley vd., 2008;

Hempel, Zhang ve Han, 2012). Buna göre yetkilendirmenin, çalışanın güçlü bir yeterlilik hissine sahip olmasını sağlayarak onun üstlendiği görevleri başarıyla yerine getirmesi için motivasyonunu artırmayı içerdiğini söylemek mümkündür (Moye ve Henkin, 2006).

Psikolojik yetkilendirme dört unsurdan oluşmaktadır (Spreitzer, 1995): Anlam, yeterlilik, kendi başına karar verme ve etki. Buna göre psikolojik yetkilendirme çalışanların içsel motivasyonları ve söz konusu dört unsura yönelik algılarından ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlardan herhangi birinin eksikliği psikolojik yetkilendirmenin varlığını azaltmaktadır (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 2008):

- *Anlam:* Çalışanın üstlendiği rolün önemli olduğuna dair hissini ifade etmektedir. İşinin önemli olduğunu algılayan çalışan daha fazla bağlılık gösterecek ve görevlerine daha fazla odaklanacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990).
- *Yeterlilik:* Çalışanın kendisine atanan görevleri yerine getirebilmek için gerekli yetenek ve becerilere sahip olduğuna dair inancını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995). Yeterlilik boyutu çalışanın öz yeterlilik duygusuna atıfta bulunmaktadır. Buna göre çalışanın öz yeterlilik duygusu arttıkça çalışan üstlendiği görevleri yerine getirmek ve daha etkin olmak için fazladan çaba gösterecektir (Goodale, Koerner ve Roney, 1997; Taylor, 2013).
- *Etki:* Çalışanın ne ölçüde örgütün iş sonuçlarına etki edebildiğine dair algılamalarıyla ilgilidir. Buna göre çalışan yaptığı işin büyük resimde örgütün hangi amaçlarına katkıda bulunduğunu görebilmektedir (Spreitzer, 1995).
- *Kendi Başına Karar Verme:* Çalışanın görevlerini yerine getirirken kendi başına karar verebilme ve hareket etme özgürlüğüne sahip olmasını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995). Kendi başına karar verebildiğini hisseden çalışanlar daha fazla inisiyatif kullanmakta, baskı altında daha esnek davranabilmekte ve yaratıcı çözümler üretebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Goodale vd., 1997).

Literatürde çok sayıda araştırma psikolojik yetkilendirmenin iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Dewettinck ve Ameijde, 2011; Fong ve Snape 2015). Benzer şekilde araştırmalar psikolojik yetkilendirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Avolio vd., 2004; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Eisenberger vd., 2010; Chih vd., 2017; Kirkman ve Rosen, 1999). Bazı araştırmalar psikolojik yetkilendirmenin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu (Humborstad ve Perry, 2011), bazı araştırmalar ise psikolojik yetkilendirmenin işin özellikleri ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Valentine, Hollingworth ve Schultz, 2018). Bazı araştırmalar psikolojik yetkilendirmenin duygusal bağlılık kadar güçlü sonuçlar ortaya koyduğunu bulgulamıştır (Kundu, Kumar ve Gahlawat, 2019). Bazı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansı ve psikolojik yetkilendirme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır (Azeem vd., 2015). Bazı araştırmalar ise psikolojik yetkilendirmenin İK uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğunu ortaya koymuştur (Kehoe ve Wright, 2013; Arefin, Arif ve Raquib, 2015).

Psikolojik yetkilendirmeye sahip çalışanlar yüksek verimlilik sergilemekte ve bireysel ve örgütsel sonuçlara ulaşma konusunda daha pozitif davranışlar sergilemektedir (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000). Buna paralel olarak bazı araştırmalar psikolojik yetkilendirmenin doğrudan müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı sağlama gibi örgütsel sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır (Hales ve Klidas, 1998; Conger ve Kanungo, 1998; Bowen ve Lawler III, 1992; Lashley, 1995; Quinn ve Spreitzer, 1997). Öte yandan araştırmalar psikolojik yetkilendirmenin İK uygulamalarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır (Aryee vd., 2012; Liao vd., 2009).

Araştırmalar yüksek performanslı İK uygulamalarının psikolojik yetkilendirme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Aryee vd., 2012; Liao vd., 2009). Bunun temelinde yüksek performanslı İK uygulamalarının çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmeye teşvik etmesi yatmaktadır (Appelbaum vd., 2000). Katılımcı yönetim anlayışı çalışanların işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını hissettirmekte, işlerini anlamlı bulmalarına katkıda bulunmakta ve

örgütlerinin elde ettiği sonuçlar üzerinde etkili oldukları inancını güçlendirmektedir (Seibert, Wang ve Courtright, 2011). Araştırmalar performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanların işlerinde kendi iradelerini kullanabilme hissini güçlendirmesi nedeniyle psikolojik yetkilendirmeye ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Arefin, Arif ve Raquib, 2015). Psikolojik yetkilendirmenin eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla pozitif yönde ilişkili olması ise (Arefin, Arif ve Raquib, 2015) söz konusu uygulamaların çalışanların yetenek ve becerilerini artırarak örgütsel sonuçlara etki edebileceklerine dair yeterlilik hislerini güçlendirmesiyle ilişkilendirilmektedir.

2.1.2. Davranışsal Çıktılar

Bu bölümde literatürde İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli araştırmalarda örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ortaya konan çalışanların tutum ve davranışları ele alınacaktır. Söz konusu değişkenler önceki bölümde değinilen aracı değişkenlerde olduğu gibi İK uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte bir önceki bölümde değinilen aracı değişkenlerin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu, çalışanların tutum ve davranışlarının ise örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bu bölümde ele alınan tutum ve davranışlar kara kutu modellerinde doğrudan ya da bir önceki bölümde incelenen değişkenlerin aracılığıyla İK uygulamalarından etkilenen ve örgütsel performansla ilişkisi olan değişkenlerdir.

2.1.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle olan bağıını ifade eder. Literatürde bu bağın tarifleri kendi içerisinde farklılıklar göstermektedir. Öncü tanımlardan birine göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik kendi isteğiyle çaba harcaması ve örgütün bir üyesi olarak devam etmeye güçlü bir istek duymasıdır (Porter vd., 1974). Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilişkisi ile şekillenen ve o örgütün sürekli üyesi olma kararını almasını sağlayan tutumu ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışan örgütün hedef ve değerlerine karşı güçlü bir inanca sahiptir,

örgütü için anlamlı bir çaba sergilemeye isteklidir ve örgütün bir üyesi olarak devam etmeye yönelik güçlü bir isteği vardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Buna göre örgütüne sadık bir çalışan duygusal, bilişsel ve kişisel olarak kendisini örgüte bağlı hissetmekte ve örgütün beklentilerini aşarak hedeflerine ulaşmak istemektedir (Werner, 2007).

Allen ve Mayer (1990) örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almaktadır: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık.

- *Duygusal Bağlılık:* Duygusal bağlılık çalışanın duygusal anlamda örgüte bağlı ve sadık olmasını ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Buna göre çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt onun için büyük bir anlam ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimser ve örgütün beklentilerini karşılamak için kendiliğinden çaba sarf ederler. Duygusal bağlılık tüm boyutlar içerisinde en fazla kabul gören boyuttur (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmalar tüm boyutlar içerisinde örgütsel çıktıları tahmin gücü en yüksek olanın duygusal bağlılık olduğunu göstermektedir (Wasti, 2003).
- *Devam Bağlılığı:* Bu bağlılık türü çalışanın örgütü terk etmesi durumunda karşılaşacağı maliyetleri düşünerek örgütte kalmayı devam etmeyi tercih etmesini ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Buna göre çalışan, ayrıldığı zaman kaybedeceği çok şey olduğunu düşünüyorsa örgütte kalmaya devam edecektir (Mathieu ve Zajac, 1990). Bu bağlılık türünde çalışan, örgütüne çok fazla yatırım yaptığını düşünmekte ve ayrılarak bu yatırımın boşa çıkmasını arzu etmemektedir. Özellikle örgütte çalışma süresi arttıkça kazanımlarını kaybetmeme arzusu artmakta ve çalışanın devam bağlılığını artırmaktadır. Bununla birlikte çalışanın iş alternatiflerinin olmaması ya da çok az olması da örgütte kalmaya devam etmesi üzerinde önemli bir etkidir (Allen ve Meyer, 1990).
- *Normatif Bağlılık:* Çalışan, örgütte çalışmayı bir görev ya da zorunluluk olarak görmektedir. Ayrılması durumunda örgütün kayba uğrayacağını ya

da etkileneceğini ve uygun olan davranışın örgütte çalışmaya devam etmek olduğunu düşünmektedir. Buna göre çalışan örgütüne karşı vefa duygusu beslediği için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Literatürde çok sayıda araştırma örgütsel bağlılığın iş tatmini, işten ayrılma ya da devam etme niyeti, devir oranı, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütün performansı üzerinde etkili olan pek çok unsurla anlamlı ve güçlü düzeyde ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Suliman, 2002; Takase, Maude ve Manias, 2005; Wei-Su, 2014). Buna göre örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar daha az devamsızlık yapmakta, daha yüksek iş performansı ortaya koymakta ve daha sık örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık örgütsel performans ve başarı için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Suliman ve Al-Junaibi, 2010).

İK uygulamaları çalışanların tutumları üzerinde etkili olarak örgütsel bağlılığı oluşturmada önemli bir role sahiptir (Wijnmaalen, Heyse ve Voordijk, 2016). Çok sayıda araştırma İK uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ongori, 2007). Söz konusu araştırmaların sonuçlarına göre, İK uygulamaları içerisinde iş zenginleştirme, takım temelli yaklaşımlar, karar verme süreçlerine katılım, performans karşılığında maddi ödüllendirme, yüksek düzeyde ücret, doğru performans değerlendirme, yoğun eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve seçici yerleştirme uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kwon, Bae ve Lawler, 2010).

İK uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalara rağmen bazı araştırmacılar bu etkinin doğrudan olmayabileceği üzerinde durmuştur (Meyer ve Smith, 2000). Bu araştırmacılara göre İK uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki dolaylı yoldan ya da durumsal olarak ortaya çıkabilmektedir. Araştırmacılara göre performans değerlendirme ve eğitim ve geliştirme uygulamaları prosedür adaleti ve algılanan örgütsel destek aracılığıyla duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Meyer ve Smith, 2000). Benzer şekilde bir başka araştırmada İK uygulamalarının algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye etki ettiği ortaya çıkmıştır (Whitener, 2001).

2.1.2.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık (job involvement), çalışanın kendisini işiyle özdeşleştirdiği bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Kanungo, 1981). Buna göre iş bireyin hayatında önemli ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılar konumdadır (Kanungo, 1981). Başka deyişle bireyin kimliğinin merkezinde iş yer almaktadır (Atwater ve Carmeli, 2009; Keller, 1997). Bu duruma bireyin işi sayesinde kendini gerçekleştirebildiğine dair inancı ve işteki başarılarının özsaygı kazanmasında temel bir rol oynaması eşlik eder (Kanungo, 1981). Buna göre çalışanın iş performansı benlik algısının temelini oluşturmakta ve sonuç olarak bu durum bireyin özsaygısını etkilemektedir. Bu durum bireyde ne ölçüde güçlü bir şekilde ortaya çıkıyorsa, bireyin işe bağlılık düzeyi de o ölçüde güçlü olmaktadır (Kahn, 1990).

İşe bağlılığın dört unsuru bulunmaktadır (Vargheese, 2014). Bu unsurlar söz konusu olduğunda işe bağlılık ortaya çıkmaktadır:

- *Hayatın Merkezinde İşin Olması:* Birey için yaptığı iş önemli ihtiyaçlarının karşılanmasında ana bir kaynaktır. Bu nedenle kişi işini hayatının merkezinde konumlamakta ve işini kendi kimliğiyle özdeşleştirmektedir.
- *İşe Aktif Katılım:* Birey işini yaparken bütünüyle kendini işine vermektedir. İşe bağlı bireyler işlerini yaparken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine verirler (Kahn, 1990).
- *Özsaygının Kaynağı Olarak Performans:* Birey özsaygısını işinde elde ettiği başarılar sayesinde kazanmakta ya da güçlendirmektedir.
- *Benlik Kavramıyla Uyumlu Performans:* Birey işinde, öz benlik algısının temelini oluşturan özellikleriyle tutarlı olacak şekilde bir performans sergilemektedir.

İşe bağlılık, işe adanmışlık kavramıyla sıklıkla karıştırılmakta ve birbirini yerine kullanılmaktadır (Avery, McKay ve Wilson, 2007; Cohen, 2006; Kanungo, 1982; Maslach ve Leiter, 2005). İşe adanmışlık bireyin enerjik olmasını gerektirir (Schaufeli vd., 2002) ve işten duyulan memnuniyetsizliğin zıddında yer alır. Başka deyişle

adanmışlık güçlü bir motivasyon içerir ve çalışanın örgüte karşı pozitif duygular beslemesini sağlar (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli, Taris ve van Rhenen, 2008). Buna göre adanmışlık pozitif bir zihinsel başarı durumudur. Temel özellikleri ise canlılık, özverili olmak ve odaklanmadır (Bakker ve Schaufeli, 2014). Her ne kadar adanmışlık ve işe bağlılık temelde benzer motivasyona sahip görünse de adanmışlık çalışanın işinde yaşadığı deneyimlere göre değişebilen görece geçici bir durumdur. İşe bağlılık ise geçici değildir ve günlük iş deneyimlerinden etkilenmez (Salessi ve Omar, 2019). Öte yandan işe bağlılık, adanmışlığın tersine açık bir biçimde enerjik olmayla ilgili değildir (Brown, 1996).

İşe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Çalışmaya bağlılık, çalışmanın önemli olduğuna dair kültürel olarak belirlenmiş normatif inancı ifade eder (Kanungo, 1982). İşe bağlılık ise, bir işin kişinin en önemli ihtiyaçlarını karşılayabilmesine dair duyduğu inançtır. Örgütsel bağlılık ise çalışanın gelecekte örgütün bir parçası olmaya devam etme isteğiyle ilgilidir. Buna karşın işe bağlılık çalışanın mevcut işiyle ilgilidir (Islam vd., 2012). Bu nedenle çalışanın işine bağlılık düzeyi yüksek olabilir ancak örgütüne bağlılığı düşük olabilir (Blau ve Boal, 1987).

Literatürde işe bağlılık örgütsel etkinliğin ve bireyin motivasyonun ana unsuru olarak görülmektedir (Pfeffer, 1994; Van Scotter, 2000). Çok sayıda araştırma işe bağlılığın, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Kuhnel, Sonnentag ve Westman, 2009; Scrima vd., 2013; Van Scotter, 2000; Diefendorff vd., 2002; Rotenberry ve Moberg, 2007). Çeşitli araştırmalar işe bağlılığın iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Diefendorff vd., 2002; Chiu ve Tsai, 2006; Dimitriades, 2007; Islam vd., 2012; Zhang, 2013).

2.1.2.3. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık ya da işle bütünleşme (job engagement), çalışanların kendilerini görevlerine bütünüyle vermelerini ifade etmektedir (Kahn, 1990). Başka deyişle enerjik olmayı, adamayı ve işe yoğunlaşmayı içeren psikolojik bir durumu ifade eder (Schaufeli vd., 2002). Buna göre kendini işine adanmış bir çalışan, işine karşı pozitif

bir tutuma sahiptir, odağını yoğun bir biçimde işine vermektedir ve işini tutkuyla yerine getirmektedir (Schaufeli vd., 2002). İşine odaklanma ya da işini yaparken dikkatini kendini bütünüyle işine verme işe adanmışlık kavramının temelini oluşturmaktadır (Rothbard, 2000). Buna ek olarak çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi, yaptığı işi anlamlı bulması ve yaptığı işin geleceğiyle ilgili umut dolu olması kavramın diğer unsurlarını oluşturmaktadır. Buna göre işe adanmışlığı yüksek çalışanlar işlerini son derece hevesle ve tutkuyla yerine getirmektedir (Attridge, 2009).

İşe adanmışlık üç durumda ortaya çıkmaktadır (Kahn, 1990): Yapılan işi anlamlı bulma, psikolojik güvenlik ve hazır olma hali. Buna göre çalışan işi için yaptığı fedakarlığın karşılığını aldığını düşünüyorsa, işini yaptığı için aleyhinde gelişmelerin olmayacağına inanıyorsa, işini yapmak için fiziksel, bilişsel ya da duygusal olarak kendini hazır hissediyorsa işine kendini adamaktadır. Kendini işine adayan birey, bilişsel, duygusal ve fiziksel yönlerden sahip olduğu kaynakları işiyle birleştirmektedir. Buna göre adanmışlığı yüksek çalışanlar işlerini yaparken enerjiktir (fiziksel), yaptığı işi severek yapar (duygusal) ve işiyle ilgiliyken işinin dışında başka bir şey düşünmez (May, Gilson ve Harter, 2004).

İşe adanmışlık kavramı, işe bağlılık ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla karıştırılabilen bir kavramdır. Araştırmalar bu üç kavramın birbirlerinden bağımsız yapılar olduğunu ortaya koymasına karşın (Hallberg ve Schaufeli, 2006) kavramların birbirleri yerine kullanılabilmektedir:

- *Duygusal Bağlılıktan Farkı:* İşe adanmışlık doğrudan işin kendisiyle ilgiliyken örgütsel bağlılık kişinin örgüte bağlı olmasıyla ilgilidir. Öte yandan işe adanmışlık çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal yönden bir bütün olarak işe dahil olmasını ifade ederken, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüyle kurduğu duygusal bağı açıklar (Christian, Garza ve Slaughter, 2011). Örgütsel bağlılık işe adanmışlığın bir dışavurumu olarak kabul edilebilir ancak işe adanmışlığı tam olarak içermemektedir (Macey ve Schneider, 2008).

- *İşe Bağlılıktan Farkı:* İşe adanmışlığın işe bağlılık kavramından temel farkı ise, işe bağlılık kavramının bireyin kimliğini temel almasıdır. Buna göre işe bağlılık kavramında çalışan işin kendi ihtiyaçlarını ne düzeyde tatmin edeceğine odaklıdır, işi yaparken üstlendiği görevlerle ilgili değildir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 98). Buna göre işe adanmışlığın tersine işe bağlılık çalışanın rol algısından etkilenmemektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006). Kavramların benzerliği ise çalışanın işine yoğunlaşıp akış haline geçmesiyle ortaya çıkmaktadır. Buna karşın işe bağlılık daha çok çalışanın işiyle zihinsel anlamda bütünleşme yaşamasını ifade ederken, işe adanmışlık buna ek olarak çalışanın duygusal ve fiziksel bütünleşmesini de içermektedir (May, Gilson ve Harter, 2004).

Meta analiz sonucuna göre işe adanmışlığın örgütsel performans göstergeleri üzerinde iş tatmini ve işe bağlılıktan daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Christian, Garza ve Slaughter, 2011). Çeşitli araştırmalar işe adanmışlığın birey, takım, birim ve örgüt düzeylerinde performansla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Salanova vd., 2014; Schaufeli, 2012; Schneider, Barbera ve Macey, 2009; Torrente vd., 2012; Xanthopoulou vd., 2009). Buna ek olarak araştırma sonuçları işe adanmışlığın, verimlilik, düşük devir oranları, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2008; Alfes vd., 2013; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). İş tatminine kıyasla çalışan çıktılarını tahmin etme ve örgütsel performans üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle, erken dönemlerde İK ve örgütsel davranış literatüründe sıklıkla kullanılan iş tatmini kavramı yerine günümüzde işe adanmışlık kavramı daha çok tercih edilir olmuştur (Keser, Yılmaz ve Yürür, 2009).

Araştırmalar İK uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Albrecht vd., 2015; Bal, Kooij ve De Jong, 2013). Etkin bir biçimde yapılandırılmış İK uygulamaları çalışma koşullarını düzenleyerek çalışanların işe karşı pozitif bir tutum geliştirmelerine yardımcı olmakta ve bunun bir sonucu olarak çalışanların işlerine daha fazla katkıda bulunmaya istekli hale gelmesine neden olmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine iyi davrandığını düşündükçe buna bir karşılık olarak daha fazla çaba sergilemekte ve işlerine kendilerini

adamaktadır (Wright ve Boswell, 2002). Başka deyişle çalışanlar örgütlerinin kendilerine sağladığı kaynaklar ve faydalar karşılığında sahip oldukları kaynakları örgüte takas etmeye eğilimli olmaktadır (Saks, 2006).

Literatürde İK uygulamaları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır ve söz konusu araştırmalar İK uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Ashill ve Rod, 2011; Presbitero, 2017; Yeh, 2010). Farklı araştırmalarda işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve ücretlendirme uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Rathnaweera, 2010; Jing, 2018; Raina ve Kalse, 2019). Araştırmalar daha çok tekil İK uygulamaları yerine birden fazla İK uygulamasının bir arada adanmışlık üzerinde daha fazla etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chen, 2017; Huang, Ma ve Meng, 2017). Bazı araştırmalar çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına engel olmaya yönelik tasarlanmış iş güvenliği uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Van Zyl, Van Eeden ve Rothmann, 2013).

2.1.2.4. İş Tatmini

İş tatmini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ifade etmektedir (Spector, 1997: 2). Buna göre iş tatmini çalışanın genel anlamda işine karşı verdiği duygusal bir tepkidir (Chughati ve Perveen, 2013). Başka bir anlatımla iş tatmini çalışanın işiyle ve işin farklı yönleriyle ilgili ne hissettiklerini göstermektedir (Zaim, Kurt ve Tetik, 2012; Madan, 2017). Bir başka tanıma göre iş tatmini çalışanın mevcut işleriyle ilgili hislerinin ve inançlarının bir bütünüdür (George ve Jones, 2008). Buna göre iş tatmini sadece duygusal bir tepki değildir bilişsel yönü de bulunmaktadır. Duygusal tepki çalışanın işine karşı beslediği hisleri, bilişsel tepki ise çalışanın işiyle ilgili düşünce ve inançlarını içermektedir (Saari ve Judge, 2004; Zaim, Kurt ve Tetik, 2012). Buna göre iş tatmini çalışanın işinden ne beklediği ve ne aldığına ilişkin algılarına göre şekillenen bilişsel ve duygusal tepkilerin bir birleşimi olarak tanımlanabilir (Boyt, Lusch ve Naylor, 2001).

İş tatmini çalışanın yaptığı işin doğasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşin doğası ise kendi içerisinde otonomi, işin kapsamı, işin zorluk seviyesi ve beceri

çeşitliliği içermesinden etkilenmektedir (Graham ve Weiner, 1996). Bununla birlikte denetim seviyesi, ücret, çalışma koşulları, tanınma, başarı, terfi olanakları, gelişim olanakları, liderlik ve iş arkadaşları gibi unsurlar iş tatminine etki eden unsurlar olarak görülmektedir (Hackman ve Oldman, 1976; Lee, 2019; Shenoy ve Uchil, 2018). Bu yönüyle iş tatmini çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilebilir.

Literatürde iş tatmine etki eden unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Luthans, 1995; Van Saane vd., 2003):

- *İşin Doğası ve Özellikleri*: Çalışanın yaptığı işin içeriğinden memnun olmasını ifade eder. İşinin çeşitlilik içermesi, işiyle ilgili konularda sorumluluk alabilmesi, kararlara katılım gösterebilmesi gibi unsurları içerir.
- *Ücret ve Yan Faydalar*: Çalışanın aldığı ücretten ve yan haklardan memnun olmasını ifade eder. Çalışanın aldığı ücreti farklı örgütlerde ya da örgüt içerisinde benzer pozisyonlara verilen ücretlere kıyaslayarak ücretiyle ilgili algıya sahip olur.
- *Kariyer ve İlerleme Olanakları*: Çalışanın örgütün kendisine gelecekte sunduğu kariyer olanaklarıyla ilgili memnuniyetini ifade eder. Çalışanın terfi edebilme olanağına sahip olmasını içerir.
- *Gelişim Olanakları*: Çalışanın kendisini geliştirebilmesine dair duyduğu memnuniyeti ifade eder. Örgütün çalışanın gelişimi için kaynak ayırmasını içerir.
- *Takdir ve Tanınma*: Çalışanın başarılarının takdir edilmesinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. Performansı karşılığında maddi ya da manevi anlamda ödüllendirilmesini içerir.
- *Yönetim Tarzı*: Çalışanın yönetimden ya da bağlı olduğu yöneticisinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. Yöneticisinin kendisine destek olmasını ve rehberlik etmesini içerir.

- *İş Arkadaşları*: Çalışanın iş arkadaşlarından duyduğu memnuniyeti ifade eder. Çalışanın iş arkadaşlarından destek görebilmesini ve arkadaşça ilişkilere sahip olmasını ifade eder.
- *Çalışma Ortamı ve Fiziksel Şartlar*: Çalışanın çalışma ortamının fiziksel koşullarından ya da bu kapsamda kendisine sağlanan olanaklardan duyduğu memnuniyeti ifade eder. İş güvenliği ve sağlığıyla ilgili konuları içerir.

Literatürde iş tatmini iki farklı şekilde ölçümlenmektedir: Genel ve boyutlar bazında (Spector, 1997). İş tatminini genel olarak değerlendirildiği araştırmalarda çalışanların genel olarak işlerinde duydukları tatminin başka değişkenlerle ilişkisi araştırılmaktadır. Boyut bazında yapılan değerlendirmeleri içeren araştırmalarda ise iş tatmininin nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Literatürde çok sayıda araştırma iş tatmininin işle bütünleşme, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli davranışsal çıktılarla ve örgütün performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Halbesleben, 2010; Van Dick vd., 2012; Spector, 1997; Nimalathasan ve Lanka, 2010; Messersmith, 2011; Zhang ve Morris, 2014; Vermeeren, Kuipers ve Steijn, 2014).

Çeşitli araştırmalar İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin çalışanların davranış ve tutumlarına etki etme yoluyla ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Söz konusu tutumların başında ise iş tatmini gelmektedir (Byremo, 2015; Guest, 1997). İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki ise araştırmacılar tarafından uzun zamandır incelenen bir konudur. Çeşitli meta analizler iş tatminini iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Judge vd., 2001; Wagner, 1994).

Belirli İK uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, farklı araştırmaların performans değerlendirme, eğitim geliştirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirme uygulamalarının iş tatminiyle pozitif yönde bir ilişkili olduğunu bulguladığı görülmektedir (Bodla ve Ningyu, 2017; Rodriguez ve

Walters, 2017; Rana ve Malik, 2017; Hampton ve Hampton, 2004; Deshwal, 2015; Pergamit ve Veum, 1999). Bazı araştırmalar yararlanılan İK uygulamalarının sayısının artmasının çalışanların iş tatminini artırdığını bulgulamıştır (Guest, 1999; Vermeeren, Kuipers ve Steijn, 2014). Öte yandan bazı araştırmacılar yüksek performanslı İK uygulamaların iş tatmini ile ilişkisini incelemiş ve sonuç olarak yüksek performanslı İK uygulamalarının iş tatminiyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır (Katou, 2017; Mostafa ve Gould-Williams, 2014; Zhang ve Morris, 2014; Fabi, Lacoursière ve Raymond, 2015; Innocenti, Pilati ve Peluso, 2011; Gould-Williams, 2003).

2.1.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın sergilediği örgüt tarafından resmi olarak doğrudan ya da somut olarak ödüllendirilmeyen gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988: 4). Buna göre çalışan kendisinden ya da üstlendiği rolden beklenmediği halde gönüllü olarak fazladan davranışlar sergilemektedir (Allison, Voss ve Dryer, 2001: 282). Başka deyişle, eğer çalışan kendisine verilen görevleri kendisinden resmi olarak beklendiği şekilde yerine getiriyorsa bu durumda söz konusu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini söylemek mümkün değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı için çalışanın resmi olarak kendisinden beklenenin dışında fazladan rol davranışı sergilemesi gerekmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması için çalışanın bağlı olduğu yöneticisinden emir almadan ya da görev tanımında belirtilmediği halde örgüte fayda sağlamaya yönelik davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Organ ve Ryan, 1995: 776).

Örgütsel vatandaşlık davranışı 5 boyuttan oluşmaktadır (Organ, 1988):

- *Özgecilik:* alışanın kendi isteğiyle sorun yaşayan ya da güçlük çeken bir başka çalışana yardım etmesini ifade etmektedir. Bu durumda çalışan görev tanımında olmadığı halde kendi işlerine ek olacak şekilde bir başkasının iş yükünü üstlenmekte, başka bir deyişle zor durumdaki bir başka çalışan için fedakarlık yapmaktadır (Organ, 1988).

- *Vicdanlılık*: Çalışanın yüksek bir görev bilinciyle örgütün faydasını düşünerek özverili davranışlar sergilemesini içermektedir. Çalışanın mesai saati bitmesine rağmen işini tamamlamak için çalışmaya devam etmesi, hasta olduğunda dahi işin aksamaması için çalışması, zorlayıcı koşullara rağmen şikayet etmeden çalışmaya devam etmesi gibi durumlar bu boyuta örnek olarak verilebilir (Organ, 1988).
- *Nezaket*: Çalışanın yaptığı işin sonucundan etkilenen diğer çalışanları bununla ilgili bilgilendirmesini ifade etmektedir. Çalışan birlikte çalıştığı kişilere sorun çıkmaması ya da onları olumsuz gelişmeler yaşamalarından korumak adına onlara önceden haber vermektedir (Organ, 1988).
- *Sivil Erdem*: Çalışanın örgütün gelişimine katkıda bulunmak adına gönüllü olarak görüşlerini dile getirmesi ve alınan kararlara görüşleriyle katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Çalışan örgütün gelişimi konusunda kendini sorumlu hissetmektedir (Organ, 1988).
- *Centilmenlik*: Çalışanın diğer çalışanlarla ya da yöneticiyle çatışmaya neden olabilecek tavır ve davranışlar içerisine girmemesini ifade etmektedir. Çalışan iş ortamında uyumu bozacak davranışlar sergilememek için başkalarına karşı anlayışlı davranmaktadır. Buna ek olarak çalışan iş ortamında yaşanan sorunları büyütmemekte ya da bunlardan şikayet etmek yerine bunların çözümüne odaklı hareket etmektedir (Organ, 1988).

Bazı yazarlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüte sağladığı faydalar açısından iki ana kategoride ele almaktadır: Duygusal ve meydan okuyucu (Chiabaru ve Baker, 2006; Grant ve Mayer, 2009). Duygusal örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın mevcut iş koşullarının devamlılığını sağlamak adına süreçleri desteklemeye yönelik sergilediği davranışlardır. Çalışanın işe yeni başlayan çalışana zorluk çekmemesi adına rehberlik etmesi bu tür davranışlara örnek verilebilir. Meydan okuyucu örgütsel vatandaşlık davranışı ise, çalışanın mevcut iş koşullarının ya da ilişkilerin daha iyi olması için sorunları dile getirmesi, bunlara yönelik çözüm üretmesi ve çözüm için harekete geçmesini ifade etmektedir (Halbesleben ve Bellairs, 2016: 5).

Kavramın ortaya çıkmasını takip eden dönemde yapılan araştırmaların İK uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu koyması nedeniyle örgütsel vatandaşlık kavramı ilerleyen dönemlerde literatürde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Morrison, 1994; Delery ve Doty, 1996). İK uygulamalarının çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi düzenlemesi nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini teşvik edebileceğini ileri sürülmüştür (Morrison, 1996). Bu doğrultuda bazı yazarlar İK uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak örgütlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilemesini sağlamaya yönelik İK uygulamalarını hayata geçirmelerini önermiştir (Chandrakumara, 2007).

İK uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde yüksek performanslı İK uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Sun vd., 2007; Wei, Han ve Hsu, 2010). Buna göre yoğun eğitim ve geliştirme, katılımcılık ve iletişim, prime dayalı ücretlendirme gibi uygulamalar çalışanların fazladan rol davranışı sergileme isteğini artırmaktadır. Benzer şekilde İK etkin bir biçimde hayata geçirilmiş İK uygulamaları çalışanların hem örgütsel vatandaşlık sergilemelerine hem de örgütlerine karşı pozitif tutumlar geliştirmelerine yol açmaktadır (Baptiste, 2008). Öte yandan bazı araştırmacılar İK uygulamalarının dolaylı yoldan örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre İK uygulamaları prosedürel adalet ve duygusal bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Paré ve Tremblay, 2007).

İK fonksiyonları bazında araştırma sonuçları incelendiğinde; bazı araştırmacıların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme istekleri üzerinde etkili olduğunu bulguladığı görülmektedir (Bolino ve Turnley, 2003; Ahmad, 2011). Araştırmacılar eğitim ve geliştirme fonksiyonunun çalışanlara fayda sağlaması nedeniyle bunun bir karşılığı olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilediklerini ileri sürmüştür (Ahmad, 2011). İşe alım fonksiyonun inceleyen bir başka araştırmada ise, ayrımcılık içeren işe alım politikalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteklerini azalttığı ortaya konmuştur (Begum, Zehou ve Sarker, 2014).

Ücret ve ödüllendirme fonksiyonu bazında yapılan araştırmalar incelendiğinde; yüksek ücret verilmesinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini artırdığı saptanmıştır (Ahmad, 2013). Araştırmacılar bunun temelinde yüksek ücret alan çalışanın örgütün kendisine değer verdiğini düşünmesinin ve bunun bir karşılığı olarak fazladan çaba sergilemesinin yattığını ileri sürmektedir. Öte yandan bazı araştırmacılar ödül sistemlerinin rekabete değil iş birliğine dayalı olması halinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına yol açacağını düşünmektedir (Cloninger, Ramamoorthy ve Flood, 2011).

Performans değerlendirme fonksiyonunun örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisini temel alan araştırmalar incelendiğinde, performans değerlendirmenin adil olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine yol açtığı saptanmıştır (Folger ve Konovsky, 1989; Organ, 1990). Araştırmacılar örgütlerin performans değerlendirmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarına yer vermelerinin örgütün söz konusu davranışları önemseydiğini çalışanlara göstermesi nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığını artıracağını ileri sürmektedir (Organ, 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer davranışsal çıktılarla ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, çok sayıda araştırmanın örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini, örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000). Benzer şekilde araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının işe adanmışlıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Saks, 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004). Bazı araştırmacılar İK uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğunu bunun bir sonucu olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ileri sürmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004).

2.1.2.6. Prososyal Motivasyon

Prososyal motivasyon, bireyin başkalarına fayda sağlamak için çaba gösterme arzusunu ifade etmektedir (Batson ve Shaw, 1991). Buna göre prososyal motivasyona sahip bir birey, iş arkadaşlarının esenliğine özen göstermekte ve onlara faydalı olma arzusuyla hareket etmektedir (Grant, 2008). Buna göre prososyal motivasyon

başkalarını koruma ve refahlarını artırma hedefine odaklanmayı içeren psikolojik bir durum olarak ifade edilebilir (Batson ve Shaw, 1991; Grant, 2007). Başka bir tanıma göre ise prososyal motivasyon, çalışanın iş arkadaşlarına yardım etme isteği ve eylemleriyle başkaları üzerinde pozitif bir etki bırakma isteğidir (Grant, 2008).

Prososyal motivasyon, bireyin yardıma ihtiyaç duyan birisiyle bağlantıya geçtiğinde ortaya çıkmaktadır (Grant, 2007). Buna göre prososyal motivasyona sahip çalışan, yardıma ihtiyaç duyduğunu gördüğü iş arkadaşlarına fayda sağlayacak işler yapmak amacıyla inisiyatif kullanmakta ve iş arkadaşlarıyla etkileşime geçmektedir (Bakker, 2015; Batson ve Shaw, 1991; Grant, 2007). Prososyal motivasyona sahip çalışanlar sahip oldukları becerileri, yetenekleri ve yetkinlikleri iş arkadaşlarına faydalı olmak amacıyla kullanmaktadır (Grant, 2007). Prososyal motivasyona sahip çalışanlar, kendi çıkarının aleyhinde olsa bile fedakarlık yaparak başkası odaklı hareket etmektedir (Kahn, 1990; Meglino ve Korsgaard, 2004). Bununla birlikte bazı yazarlar prososyal motivasyonun fedakarlık içerebileceğini ancak bunun her durumda şart olmadığını ileri sürmektedir. Yazarlara göre prososyal motivasyon başkalarına faydalı olmak adına çalışanın kendi çıkarlarını göz ardı etmesini içermez (Grant ve Berry, 2011).

Prososyal motivasyon çalışanların olayları başkalarının bakış açısıyla görmelerini sağlamakta ve yardıma ihtiyacı olan iş arkadaşlarına destek olmak için yenilikçi fikirler üretmelerine neden olmaktadır (Grant ve Berry, 2011). Bu nedenle prososyal motivasyon çalışanların yaratıcılığını artırmakta ve işe yarar yeni fikirler geliştirmelerini sağlamaktadır (Grant ve Berry, 2011). Bu yönüyle prososyal motivasyon çalışanların başkalarına yardım etme, görüşlerini dile getirme, inisiyatif kullanma ve sorumluluk üstlenme gibi davranışları sergilemelerini kolaylaştırmaktadır (Grant, Parker ve Collins, 2009; De Dreu ve Nauta, 2009). Öte yandan araştırmalar prososyal motivasyona sahip çalışanların örgüt içerisinde adaletsizlik içeren durumlarla karşılaştıklarında daha yapıcı tepkiler verdiğini (Bobocel, 2013) ve olumsuz geribildirimleri daha kolay kabullendiğini göstermektedir (Korsgaard, Meglino ve Lester, 1997).

Prososyal motivasyonun bazı dezavantajları olabilmektedir. Birey başkalarına yardım etme isteğiyle hareket ederken kendi kaynaklarından fedakarlık etmektedir (Bolino ve Klotz, 2015). Çalışan zaman ve enerjisini başkaları için harcadığından çalışanın iş yükü artmaktadır (Grant, 2008). Bunun bir sonucu olarak çalışan tükenmişlik yaşayabilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006). Tükenmişlik hissi özellikle üzerlerinde başkalarına yardım etmek zorunda olduklarını hissettiklerinde ya da örgüt tarafından desteklenmediklerini hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Bolino ve Klotz, 2015). Bazı durumlarda ise çalışanın prososyal davranışları çalışanlar tarafından kabul görmemekte, bu durumda kendilerini reddedilmiş hissetmekte ve yardım etme istediği iş arkadaşlarıyla ilişkileri bozulabilmektedir (Rosen, Mickler ve Collins, 1987).

Literatürdeki çeşitli araştırmalar prososyal motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Bolino vd., 2015; Eissa ve Lester, 2018; Grant ve Mayer, 2009; Abid vd., 2018; Lebel ve Patil, 2018). Araştırmalara göre prososyal motivasyon, çalışanların başkalarına yardım etme, sivil erdem ve centilmenlik davranışlarındaki sapmaları ortaya koymaktadır (Rioux ve Penner, 2001). Bu doğrultuda bazı yazarlar prososyal motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü niteliğinde olduğunu ve farklı formlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına pozitif yönde katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir (Grant ve Mayer, 2009).

Araştırmalar prososyal motivasyonun örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Cai vd., 2019). Araştırmaların sonuçlarına göre prososyal motivasyon çalışanların daha fazla performans sergilemesine yol açmakta ve bunun bir sonucu olarak örgütün verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Grant, 2008). Öte yandan çeşitli araştırmalar prososyal motivasyonun işten ayrılma niyetiyle negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Crewson, 1997; Campbell, Im ve Jeong, 2014; Naff ve Crum, 1999). Buna ek olarak çeşitli araştırmalar prososyal motivasyonun işe adanmışlıkla (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009; Bakker, Tims ve Derks, 2012; Bakker, 2015) ve örgütsel bağlılıkla (Campbell ve Im, 2016) ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.2.7. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, çalışanların iş ortamında riskli olduğunu düşündükleri davranışları sergileme konusunda kendilerini güvende hissetmelerini ifade etmektedir (Edmondson, 1999; Baer ve Frese, 2003). Buna göre psikolojik anlamda kendini güvende hisseden çalışan, başkalarıyla etkileşimlerinde riskli gördüğü davranışları sergilediği zaman utanç duyma ya da alay edilme gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacağını düşünmektedir (Wanless, 2016). Başka deyişle çalışan görüşlerini dile getirdiği, yeni bir fikir önerdiği ya da hata yaptığı için reddedilmeyeceğine, utandırılmayacağına, aşağılanmayacağına ya da cezalandırılmayacağına dair kendini güvende hissetmektedir (Edmondson, 1999). Başka bir tanıma göre ise psikolojik güvenlik, çalışanın kendisini geliştirebilmek, yeni şeyler öğrenebilmek, işine katkıda bulunabilmek ve işinde etkili bir performans sergileyebilmek için iş ortamında kendini güvende hissetmesidir. (Edmondson ve Lei, 2014). Buna göre kavramın temelinde çalışanın benlik algısı, statüsü ya da kariyeriyle ilgili negatif sonuçlarla karşılaşma endişesi duymadan kendisini ortaya koyabilmesi yatmaktadır (Kahn, 1990). Psikolojik güvenlik çalışanın kendi isteğiyle fikir ve eylemlerini ortaya koymasını kolaylaştırmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014).

Literatürde psikolojik güvenlik birey, takım ve örgüt seviyelerinde incelenmektedir (Edmondson ve Lei, 2014). Psikolojik güvenliği takım düzeyinde ele alan yazarlar psikolojik güvenliği, takım üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinde risk almalarına yönelik güvende olduklarına dair ortaklaşa paylaştıkları bir inanç olarak tanımlamaktadır (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenliğin var olduğu takımlarda üyeler, yeni ya da farklı bir fikir öne sürdüklerinde negatif sonuçlarla karşılaşma olasılığına daha az odaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak kendilerini daha fazla dile getirmekte ve takımlarını geliştirmek için daha fazla istek duymaktadır (Edmondson, 1999). Kavramı örgüt düzeyinde ele alan yazarlar, psikolojik güvenin hakim olduğu iş ortamını, çalışanların kendi aralarında güven ve karşılıklı saygının olduğu bir çevre olarak ifade etmekte ve örgütte çalışanların kişiler arası ilişkilerinde risk almanın güvenli olduğuna dair ortak bir inanca sahip olduğunu ifade etmektedir (Hernandez vd., 2015). Bununla birlikte bazı yazarlar, aynı takımdaki ya da örgütteki bireylerin psikolojik güvenlik algısının birbirlerinden farklı olabilmesi nedeniyle

kavramın birey düzeyinde ele alınmasının daha anlamlı olduğunu ileri sürmektedir (De Stobbeleir, Ashford ve Buyens, 2011; Edmondson ve Lei, 2014).

Çalışanlar psikolojik anlamda kendilerini güvende hissettiklerinde, inisiyatif kullanma, yenilikçilik gibi örgütsel açıdan pozitif ve etkili davranışlar sergilemeye meyilli olmaktadır (Edmondson, 2004). Psikolojik güvenlik hissine sahip bir çalışan kendisini güvende hissetmekte ve bilgisini paylaştığı için negatif sonuçlarla karşılaşacağından daha az endişe etmektedir (Zhang vd., 2010). Bu açıdan psikolojik güvenlik çalışanları, aslında riskli davranışlar olarak gördükleri açık iletişime, görüşlerini dile getirmeye ve daha fazla geribildirim talep etmeye sevk etmektedir (Pearsall ve Ellis, 2011). Bazı yazarlar psikolojik güvenliği, çalışanların yaptıkları işe bağlanabilmeleri ve kendilerini işlerine adayabilmeleri için gerekli bir koşul olarak görmektedir (Kahn, 1990). Çalışanlar güvende hissettiklerinde daha fazla adanmışlık sergilemekte, görüşlerini daha sık dile getirmekte ve performanslarını geliştirmek için daha fazla istek duymaktadır (Edmondson, 1999). Buna ek olarak psikolojik güvenlik öğrenme ve yaratıcı davranışların sergilenmesi için temel bir unsur olarak görülmektedir (Edmondson, 1999; Kark ve Carmeli, 2009).

Psikolojik güvenlik örgütsel güven kavramı ile karıştırılabilmektedir. Psikolojik güvenlik de örgütsel güven gibi bireyin yaralanabilir olma hali ve risk kavramlarıyla ilişkilidir (Edmondson, 2004). Buna karşın her iki kavramın odak noktası farklıdır. Örgütsel güvende güven kavramı bireyin bir başkası hakkındaki inancını gösterirken, psikolojik güvende güven kavramı bireyin grup normuna yönelik bir inancını gösterir. Başka deyişle örgütsel güven, örgüt üyelerinin diğerleri tarafından nasıl algılandığıyla ilgiliyken psikolojik güven bireyin diğerlerini nasıl gördüğüyle ilgilidir (Edmondson ve Mogelof, 2005).

Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güvenlik çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde etkilidir (May, Gilson ve Halter, 2004; Nembhard ve Edmondson, 2006; Ariani, 2015, Nelson, 2015, Stander ve Rothmann, 2010). Bazı araştırmalar psikolojik güvenliğin çalışanların bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Chen, Liao ve Wen, 2014; Rathert, Ishqaidet ve May, 2009). Bazı araştırmalara göre ise psikolojik güvenlik çalışanların işe bağlılıkları ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide

aracı rolü üstlenmektedir (May, Gilson ve Halter, 2004). Bunlara ek olarak bazı araştırmalar psikolojik güvenliğin algılanan örgütsel destekle ilişkili olduğunu ortaya konmuştur (Carmeli ve Zisu, 2009).

Bazı araştırmalar psikolojik güvenliğin güçlü bir biçimde ve pozitif yönde örgütsel performansla (ROA ve hedeflerin gerçekleştirilmesi) ilişkili olduğunu göstermektedir (Baer ve Frese, 2003). Araştırma sonuçları, psikolojik güvenliğin çalışanların öğrenme davranışları üzerinde etkili olarak iş performansı üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenlik üzerine yapılan araştırmalar referans alınarak gerçekleştirilen meta analiz sonucuna göre, psikolojik güvenlik ve takım performansı arasında ilişki bulunmaktadır ve psikolojik güvenliğin takım performansı üzerindeki etkisi öğrenme aracılığıyla gerçekleşmektedir (Sanner ve Bunderson, 2013). Bazı araştırmalar psikolojik güvenliğin takım üyelerinin devir oranları üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Chandrasekaran ve Mishra, 2012).

2.1.2.8. İş Becerikliliği

İş becerikliliği, çalışanın kendi inisiyatifiyle işini ve işle ilgili deneyimlerini kişisel olarak kendisine anlamlı gelecek şekilde şekillendirdiği ve değiştirdiği bir süreçtir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Başka bir ifadeyle iş becerikliliği, çalışanın kişisel ilgi alanları ve değerlerini işle uyumlu hale getirme sürecidir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bu süreçte çalışan işi kendisi için daha iyi hale getirme niyetiyle hareket etmekte ve buna bağlı olarak işinde değişiklikler yapmaktadır. (Bruning ve Campion, 2018). Bu yönüyle iş becerikliliği çalışan tarafından gerçekleştirilen proaktif bir değişimi içermektedir. (Rudolph vd., 2017; Ingusci vd. 2016). Başka deyişle çalışan işinde pasif bir unsur olmak yerine aktif bir rol sergilemeyi seçmektedir (Grant ve Ashford, 2008). Buna göre iş becerikliliği davranışı sergileyen bir çalışan, kendi isteği ve arzusu doğrultusunda işinde kişisel ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde değişiklikler yapmaktadır (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010). Buna göre çalışan iş taleplerini ve kaynaklarını kişisel kapasitesi ve ihtiyaçlarıyla dengeleme fırsatına sahip olmaktadır (Rudolph vd., 2017). Çalışan, işinde yaptığı değişikliklerle işin kontrolünün kendisinde olduğunu düşünmekte, işini anlamlı hale getirmekte ve diğer çalışanlarla etkili bağlantılar kurabilmektedir (Kerse, 2017).

İş becerikliliği çalışanın işiyle ilgili tek seferlik gerçekleştirdiği bir değişiklik değildir; çalışanın işinde kalıcı ya da kısmen kalıcı değişiklikleri hayata geçirmesini içermektedir (Fried vd., 2007). Bu davranışlar çalışanın kendi isteğiyle ve kasıtlı olarak ortaya çıkmaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği kapsamında çalışanın üstlendiği görevin içeriğinde, sosyal ilişkilerinde ya da zihninde yaptığı değişiklikler, değişiklik öncesi haline kıyaslandığında anlamlı farklılıklar içermektedir (Berg vd., 2010).

İş becerikliliği üç boyuttan oluşmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buna göre çalışanlar söz konusu üç boyutta yer alan davranışlardan birini ya da birkaçını birlikte kullanarak işlerinin sınırlarını değiştirmekte ve işin kendileri için anlamını farklılaştırmaktadır (Berg vd., 2010):

- *Görev Becerikliliği*: Çalışanın üstlendiği görevlerin ya da işle ilgili gerçekleştirdiği faaliyetlerin miktarını ya da kapsamını değiştirmesini ifade eder (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buna göre çalışan daha az ya da çok görev üstlenerek ya da üstlendiği görevin kapsamını değiştirerek yaptığı işi yapılandırmaktadır (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008). Çalışan ilgi alanına ya da yeteneği doğrultusunda üstlendiği görevlerin miktarını ya da kapsamını değiştirmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).
- *Bilişsel Beceriklilik*: Çalışanın bilişsel düzeyde işi nasıl gördüğünü ya da işe yüklediği anlamı değiştirmesini ifade eder (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buna göre çalışan yaptığı işi zihinsel anlamda tekrar ele almakta, yaptığı işin neyi içerdiğini ya da içermediğini değerlendirmekte ve buna göre işine yönelik sahip olduğu algıyı değiştirmektedir (Berg vd., 2008). Bunun bir sonucu olarak çalışan yaptığı işin kendisi için taşıdığı kişisel anlamı yeniden yapılandırmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bilişsel değişiklikler işin özelliklerinde gerçek anlamda bir değişiklik olmadığı halde işin psikolojik anlamda çalışan tarafından yeniden tanımlanmasını ve yorumlanmasını içermektedir (Rudolph vd., 2017).
- *İlişkisel Beceriklilik*: Çalışanın iş ortamında başkalarıyla yaşadığı sosyal etkileşimlerini nitelik ya da niceliksel olarak değiştirmesini ifade eder

(Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buna göre çalışan, iş ortamındaki diğer kişilerle ya da işiyle ilgili kişilerle ilişkilerini yeniden yapılandırmaktadır. Yeniden yapılandırma başkalarıyla olan ilişkilerini devam ettirme, farklı bir biçime dönüştürme ya da ilişkilerini sona erdirmeye davranışlarını içerebilir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Araştırmalar çalışanların bilişsel yeteneklerinin, benlik algılarının, algıladıkları kontrol seviyesinin ve değişime hazır olma düzeylerinin iş becerikliliği davranışlarını daha sık sergilediklerini göstermektedir (Lyons, 2008). Öte yandan daha iyi performans gösteren ve kendilerini diğerlerine kıyasla daha yetkin gören çalışanların iş becerikliliği davranışlarını daha sık sergiledikleri görülmektedir (Clegg ve Spencer, 2007). Benzer şekilde işte deneyimli olan çalışanların iş becerikliliği davranışlarını sergilemeyi kolaylaştırdığı saptanmıştır (Niessen, Weseler ve Kostova, 2016). Bazı araştırmalar ise çalışanın iş becerikliliği sergilemesinin kişiliğinden ve öz yeterlilik duygusundan etkilendiğini ortaya koymuştur (Roczniewska ve Bakker, 2016).

İş becerikliliği iş tasarımı kavramından farklıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş tasarımı yönetim tarafından işin yeniden tasarlanmasını içermektedir. İş becerikliliğinde ise çalışan kendi isteğiyle işin tasarımına müdahale etmektedir. Başka deyişle iş tasarımında işle ilgili değişiklikler yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla gerçekleşirken, iş becerikliliğinde bunun tam tersi söz konusudur (Tims ve Bakker, 2010; Rudolph vd., 2017). Öte yandan iş becerikliliği örgütsel vatandaşlık davranışıyla karıştırılabilmektedir. İş becerikliliğinde çalışan yaptığı işi kendisiyle uyumlu hale getirmeye ve motivasyonunu artırmaya odaklı hareket etmekteyken örgütsel vatandaşlık davranışında çalışan örgütün amaçlarına hizmet etmeye odaklıdır (Bipp ve Demerouti, 2015; Tims, Bakker ve Derks, 2012).

İş becerikliliğini konu alan araştırmalar incelendiğinde, iş becerikliliğinin iş tatmini, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Ingusci vd., 2016; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Chiang ve Jang, 2008; van Wingerden ve Poell, 2017; Zhang, Wang ve Shi, 2012; Shusha, 2014; Kim vd., 2018; Bavik, Bavik ve Tang, 2017; Tims, Derks ve Bakker, 2016). Bazı araştırmalar örgüt kültürünün (Wrzesniewski vd., 2013)

ve örgütsel desteğin (Kim vd., 2018) iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde çalışanın iş arkadaşları ve yöneticisi tarafından desteklenmesinin iş becerikliliği ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Wang, Chen ve Lu, 2020). Öte yandan bazı araştırmalar iş becerikliliğinin çalışanın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Queiroga vd., 2021).

İK uygulamalarının iş becerikliliğiyle ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, güçlü İK sistemlerinin çalışanın iş becerikliliği davranışlarını sergilemesiyle ilişkili olduğu ve iş becerikliliğinin İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği görülmektedir (Guan ve Frenkel, 2018). Benzer şekilde bazı araştırmalar etkili bir biçimde uygulanan İK uygulamalarının iş becerikliliğiyle ilişkili olduğunu (Hu vd., 2020) ortaya konmuştur. Bazı araştırmalar iş becerikliliğinin İK uygulamalarının çalışanların psikolojik, fiziksel ve sosyal esenlikleriyle olan ilişkisinde aracı role sahip olduğu ortaya konmuştur (Luu, 2020). Çalışanların performans yönetiminin doğruluğuna yönelik algılarının çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak iş becerikliliği davranışları sergilemelerini sağladığı ortaya konmuştur (Berdicchia, Bracci ve Masino, 2022). Benzer şekilde çalışanların kariyerlerinden duyduğu memnuniyetin ve kariyerlerine bağlılıklarının iş becerikliliği davranışlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Kundi, Hollet-Haudebert ve Peterson, 2022).

2.1.3. Çalışan Çıktıları

Bu bölümde İKY ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda, İK uygulamalarının önceki bölümlerde aktarılan değişkenler üzerinden etkili olduğu çalışanlarla ilgili sonuçları ifade eden değişkenler ele alınacaktır. Bu amaçla literatürde yaygın olarak kullanılan söz konusu değişkenler iş performansı, devamsızlık ve işgücü devir oranıdır.

2.1.3.1. İş Performansı

İş performansı çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik sergilediği faaliyetlerin etkililiğini ifade etmektedir (McCloy, Campbell ve Cudeck, 1994). Bu doğrultuda iş performansı, çalışanın örgütün hedeflerine ulaşması üzerinde etkili olan

eylemlerine, başka deyişle çalışanın örgütün etkililiğine yönelik neler yaptığına odaklanır (Motowidlo, 2003). Diğer bir ifadeyle iş performansı, çalışanın görevlerini örgüt tarafından belirlenmiş standartlara göre yerine getirme düzeyidir (Nayyar, 1994). Buna göre çalışan örgüt tarafından kendisinden beklenen standartlara ulaştığında başarılı kabul edilmektedir (Erdoğan, 1991). İş performansı, çalışanın üstlendiği işle ilgili amaçlanan hedeflere ulaşma düzeyini nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifade etmektedir (Özkanlı, 1995). Buna göre iş performansı, çalışanın görevlerini yerine getirmesi sonucu elde ettiği çıktıları ifade etmektedir. Eğer çalışanın elde ettiği çıktılar beklenen yönde ise, çalışanın iyi bir performans sergilediği kabul edilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

İş performansı, çalışanın sergilediği eylemler ve elde ettiği çıktılar bağlamında ele alınmaktadır (Kanfer ve Ackerman, 1989; Roe, 1999). Eylemlere odaklı yaklaşım, çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmak adına ne yaptığıyla ilgilidir. Çıktılara odaklı yaklaşım ise çalışanın eylemleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla ilgilidir. Bazı yazarlar iş performansının sadece çıktılar açısından ele alınması yerine davranışlarla birlikte ele alınmasından yanadır (Armstrong, 2017). Eylemler ve çıktıların birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçlarına rağmen her iki kavram birbiriyle tam olarak örtüşmez. Bunun temel nedeni çıktıların çalışanın eylemlerinin dışında başka unsurlardan etkilenebilmesidir (Hersen 2004). Performans çalışan, işin içeriği ve çevresel koşulların etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Milkovich ve Wigdor, 1991).

Literatürde iş performansı, görev performansı (rol içi davranış) ve bağlamsal performans (fazladan rol davranışı) olarak iki kategoride ele alınmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Schmit, 1999; Motowidlo ve Van Scotter, 1994):

- *Görev Performansı:* Görev performansı, çalışanın örgütün temel amaçlarını başarmasına katkı sağlayan eylemlerini ya da davranışlarını ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Schmit, 1999). Görev performansı örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olan çıktılar ve davranışlardır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı, çalışanın örgütün temel amaçlarına katkıda bulunmaya

yönelik sahip olduğu yeterlilikle ilgilidir (Motowidlo ve Schmit, 1999; Borman ve Motowidlo, 1993). Bu nedenle çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerine göre değişkenlik gösterir (Behrman ve Perreault, 1982). Literatürde görev performansı, rol içi davranış olarak da adlandırılmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999).

- *Bağlamsal Performans*: Bağlamsal performans çalışanın örgüt ortamına destek olan davranışlarını ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993). Başka bir deyişle, çalışanın örgütün kültürüne ve iklimine katkıda bulunduğu davranışlarını göstermektedir (Beyfort ve Hattrup, 2003). Fazladan çalışmaya istekli olmak, işini yaparken heyecan ve coşkusunu korumak, başkalarına destek olmak gibi davranışlar bağlamsal performans kapsamında ele alınır (Motowidlo ve Schmit, 1999). Bağlamsal performans çalışanın gönüllü davranışlarını ifade eder ve söz konusu davranışlar görev tanımında yer almaz (Aboul-Ela, 2017). Bu nedenle bağlamsal performans, çalışanın eğilimlerine ve isteğine bağlı ortaya çıkar (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Literatürde İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelendiğinde araştırmaların İK uygulamalarının çalışanların iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir (Jiang vd., 2012; Ehrnrooth ve Björkman, 2012; Appelbaum vd., 2000; Den Hartog vd., 2013; Wright ve Nishii 2006; Shakeel ve Lodhi, 2015; Tabiu ve Nura, 2013; Collins ve Clark, 2003). Farklı sektörlerde ve farklı ülkelerde gerçekleştirilen söz konusu araştırmalar İK uygulamalarının çalışanların iş performansını artırmada önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Uygulamalar bazında araştırmalar incelendiğinde; araştırmaların ücretlendirme (Singh, 2004; Vlachos, 2009; Baloch vd., 2010; Marwat, Qureshi ve Ramay, 2006), kariyer yönetimi (Tiwari, 2011; Marwat, Qureshi ve Ramay, 2006), performans yönetimi (Farooqi, 2016), işe alım ve yerleştirme (Tanveer vd., 2011) ve eğitim ve geliştirme (Sarker, 2017; Swart vd., 2005) uygulamalarının çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir.

2.1.3.2. Devamsızlık

Devamsızlık çalışanın mazeret öne sürmeden ya da yöneticisine bilgi vermeden işe gelmemesini ifade eder (Tütüncü ve Demir, 2003). Buna göre çalışan nedensiz ve haber vermeden işyerine gelmemekte ve önceden planlanmış işlerini yerine getirmemektedir (Bierla, Huver ve Richard, 2013; Senel ve Senel, 2012). Devamsızlıkta çalışan fiziksel olarak işyerinde değildir (Jex, 2002: 154). Buna karşın devamsızlık yıllık izin, doğum izni, uzun süreli hastalık izinleri gibi izinleri kapsamaz (Johns, 1994). Buna göre devamsızlık çalışanın haklı bir gerekçesi olmadan plansız bir biçimde ve yöneticisi tarafından onaylanmayan şekilde işinin başında olmaması ya da işiyle meşgul olmaması halidir (Sikorki, 2001). Bazı yazarlara göre devamsızlık, çalışanın düzenli olarak işyerine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmiş olmasını ifade eder (Swarnalatha ve Sureshkrishna, 2013). Buna göre çalışan sistematik bir biçimde planlanmış işleri yerine getirmeme eğilimi sergilemektedir (Harrison ve Newman, 2013: 265).

Literatürde devamsızlık iki kategoride ele alınmaktadır (Jex, 2002): Mazeretli (kasıtsız) ve mazeretsiz (kasıtlı) devamsızlık. Mazeretsiz devamsızlık, çalışanın herhangi bir neden bildirmeden işine gitmediği ya da bildirdiği nedenin kabul edilebilir olmadığı durumları içermektedir. Buna göre çalışan kasıtlı olarak işe gelmemektedir (Jex, 2002). Buna göre çalışan kendi isteği ve iradesi doğrultusunda işe gitmemeye karar vermekte ve kontrolü elinde tutmaktadır (Ramsey, Betty ve Dion, 2008: 98). Çalışan keyfi olarak işe gelmemektedir (Banks, Patel ve Moola, 2012; Porteous, 1997). Mazeretli devamsızlık ise, çalışanın sağlık sorunları gibi geçerli bir nedenden dolayı işe gelememe durumunu ifade eder (Weyman, Meadows ve Buckingham, 2013). Bu durumda çalışanın mazereti üzerinde bir kontrolü bulunmamaktadır. Başka deyişle çalışanın iradesi dışında gelişen olaylar (çalışanın hastalığa yakalanması ya da tıbbi durumunun iyi olmaması gibi) nedeniyle çalışan işe gidememektedir (Ramsey, Betty ve Dion, 2008).

Devamsızlığın nedenlerinin incelendiği araştırmaların çoğunda devamsızlığın nedeninin hastalık olduğu ortaya çıkmaktadır (Chenoweth, 2011). Bunu ailevi konular, yoğun iş temposu ya da zorlayıcı iş talepleri, çalışanın demografik özellikleri, iş

tatminsizliği ve stres izlemektedir (Joo ve Garman, 1998; Chenoweth, 2011; Ramsey, Betty ve Dion, 2008; Biron ve De Reuver, 2012). Devamsızlık nedenleri arasında en çok çalışılan konuların başında fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar gelmektedir (Hassan, Wright ve Yukl, 2014). Diğer yandan araştırmalar stresin devamsızlık üzerinde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle alışan iş ortamında ya da işini yaparken kendisi için zorlayıcı bir durumla başa çıkmaya çalışıyorsa çalışanın yaşadığı stres devamsızlık yapmasına yol açmaktadır (Joo ve Garman, 1998). Öte yandan iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların incelendiği bir meta analiz sonucuna göre, çalışanın iş tatminin düşük olmasının devamsızlık yapmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Hackett, 1989: 246). Bazı yazarlara göre devamsızlığın temel nedeni çalışanın motivasyonun düşükluğüdür. Bunu çalışanın kendisini fiziksel ya da psikolojik yönden iyi hissetmemesi ve ekonomik ya da sosyal baskılar yaşaması izlemektedir (Magee, Caputi ve Lee, 2016).

Devamsızlık örgüt için doğrudan ve dolaylı maliyetlere yol açar (Dale-Olse, 2014) ve bu yönüyle örgütsel performans üzerinde etkili bir unsurdur (Nicholson ve Martocchio, 1995). Örgütün devamsızlık nedeniyle katlandığı doğrudan maliyetler üretim kayıplarını, çalışan işe gelmediği için diğer çalışanların yapmak zorunda kaldığı fazla mesai ya da söz konusu çalışanın yerine geçici çalışan temin etmesi, devamsızlık yaptığı halde çalışan için ücret ödemeye devam etmesi gibi maliyetleri içerir (Cole ve Kleiner, 1992). Dolaylı maliyetler ise devamsızlık yapan çalışanın diğer çalışanların iş yükünü artırması, motivasyonlarını bozması ve performanslarını olumsuz etkilemesine bağlı ortaya çıkacak kayıplar yüzünden ortaya çıkacak maliyetleri içermektedir (McHugh 2001).

Literatürde devamsızlık üzerine yapılmış araştırmalarda örgütsel destek, örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının devamsızlıkla ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Hian ve Einstein, 1990; Boxall ve Purcell, 2016). Öte yandan araştırmalar iş tatmini ve devamsızlık arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Tett ve Meyer, 1993; Arnold ve Davey, 1999; DeConinck ve Stilwell, 2004) Bununla birlikte çeşitli araştırmalar stres ve devamsızlık arasında ilişki olduğunu bulgulamıştır (Maia, Claro ve Assucaao, 2019; Brunner vd., 2019; Podsakoff, LePine ve LePine, 2007). Buna göre

Çalışanların iş yükünün fazla olması stres düzeylerini artırmakta, bu durum çalışanlarda fiziksel ya da psikolojik rahatsızlıklara yol açmakta ve bunun bir sonucu olarak devamsızlık artmaktadır (Ticharwa, Cope ve Murray, 2019). Öte yandan bazı araştırmacılar duygusal bağlılığın güçlü bir şekilde düşük düzeyde devamsızlıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Meyer vd., 2002).

Literatürde yer alan çeşitli araştırmalar İK uygulamalarının devamsızlığın azalması üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Guest ve Peccei, 2001; Zatzick ve Iverson, 2011; Richardson ve Vandenberg, 2005; Guthrie vd., 2009; Mason ve Griffin, 2003; Cascio ve Boudrenau, 2008). Buna göre çalışanlara daha iyi gelişim olanaklarının sağlanması, terfi olanaklarının sunulması, performans değerlendirme, ödüllendirme, otonomi, iş güvenliği ve katılımcılığı artıran uygulamalar devamsızlığı azaltmaktadır (Guthrie, 2000; Harris, 2000; Liou, 1998; Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

2.1.3.3. İşgücü Devir Oranı

İşgücü devri, belirli bir dönemde işgücündeki çalışanlar içerisinden işten ayrılan çalışanların yüzdesidir (Armstrong, 2017). İşgücü devri belirli bir dönemde işten ayrılan çalışanların söz konusu dönemdeki ortalama çalışan sayısına oranlanmasıyla elde edilir (Acar, 2013). İşgücü devri, çalışanın kendi isteğiyle, zorunlu nedenlerle ya da örgüt tarafından iş akdi feshedilerek işten ayrılmasını ifade etmektedir (Eroğlu, 2010). Bu yönüyle işgücü devri, işgücü pazarında farklı işler, şirketler ya da meslekler arasında dönüp duran işgücünü ifade etmektedir (Abbasi ve Hollman, 2000).

İşgücü devri isteğe bağlı ve isteğe olmayan işten ayrılmalarla ortaya çıkar. İsteğe bağlı ayrılmalar, çalışanın çeşitli nedenlerle istifa ettiği durumları ifade etmektedir (Barutçugil, 2004). İsteğe bağlı ayrılmalar örgütün kontrolü dışında gerçekleşir (nl ve Bayraktar, 2017). alışan örgütün sunduğu çalışma koşullarından memnun olmadığı için işten ayrılabildeği gibi bazı durumlarda çalışan özel hayatındaki bir zorunluluk nedeniyle işten ayrılabilir (Barutçugil, 2004). Kendi isteğiyle ayrılan çalışanların ayrılma kararını etkileyen iki unsur bulunmaktadır: Bunlardan birincisi hareket etmenin kolaylığıdır. Buna göre çalışanın piyasadaki alternatif iş fırsatlarına

yönelik algısı pozitif ise işten ayrılmaya karar verme olasılığı artmaktadır. Diğer ikinci unsur ise çalışan için hareket etmenin cazibesidir. Eğer çalışan örgütünde memnun değilse ya da alternatif olarak bulduğu iş çalışma koşulları itibariyle daha cazipse, işten ayrılmaya karar verme olasılığı güçlenmektedir (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2004; Abdullah vd., 2012).

İsteğe bağlı olmayan ayrılmalar ise, çalışanın iş akdinin çeşitli nedenlerle örgüt tarafından feshedilmesini içermektedir (Barutçugil, 2004). İsteğe bağlı olmayan ayrılmalar örgütün kontrolünde gerçekleşir. Öte yandan işgücü devri fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan devir olarak iki kategoride ele alınabilir (Ünlü ve Bayraktar, 2017). Fonksiyonel devir vasatın altında performans gösteren çalışanın işten ayrılmasını ifade eder. Bu durum örgüt için bir avantaj sağlamaktadır. Fonksiyonel olmayan devir ise yüksek performans gösteren ya da yokluğu kolay kolay telafi edilemeyecek bir çalışanın işten ayrılmasını ifade eder. Söz konusu çalışanların işten ayrılmasının ise örgütün performansı üzerinde negatif etkisi vardır (Ünlü ve Bayraktar, 2017).

İşten ayrılan çalışan örgüt açısından bir maliyet unsurudur (Lochhead ve Stephens, 2004). İşgücü devrinin örgüte doğrudan ve dolaylı maliyetleri bulunmaktadır. Doğrudan maliyetler, ayrılan çalışanın yerine yenisinin yerleştirilmesi, varsa ayrılan çalışan için yapılmış eğitim yatırımı ya da yerine başlayacak çalışana verilecek eğitimler, ayrılan çalışanın yaratacağı verimlilik kaybını içermektedir (Lambert, 2012; Amah, 2009; Ongori, 2007; Cohen ve Golan, 2007). Bazı yazarlar ayrılan çalışanın yerine yenisini yerleştirme maliyetinin çalışanın yıllık maaşının üç katına karşılık geldiğini ileri sürmektedir (Davies, Taylor ve Savery, 2001; Ettorre, 1997). Dolaylı maliyetler ise, ayrılan çalışanın ekibinde yer alan iş arkadaşlarının moral bozukluğu ve buna bağlı olarak verimliliklerinin azalması, örgütün bilgi birikiminin azalması, örgüt ikliminin ve itibarının olumsuz etkilenmesi gibi örgütsel performans üzerindeki etkilerini hesaplaması zor maliyetlerdir (Silverthorne, 2004; Kacmar vd., 2006; Shaw vd., 1998; Zhou, Long ve Wang, 2009). Öte yandan bir çalışan işten ayrıldığı zaman ekibindeki diğer çalışanlar daha fazla iş yaparak açığı kapatmaya çalışmak ve gidenin bıraktığı sorumlulukları üstlenmek zorunda

kalmaktadır. Bu durum ise geride kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Yin-Fah vd., 2010).

İK uygulamalarının örgütsel performansla bağlantısını inceleyen araştırmaların önemli bir kısmında işten ayrılma niyetinin kullanıldığı görülmektedir (Moynihan ve Pandey, 2007). İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılmaya istekli olmasını ifade etmektedir (Egan, Yang ve Bartlett, 2004). İşgücü devri, çalışanın işten ayrılarak başka bir işverenle yeni bir istihdam ilişkisine başlamasını ifade ederken (Price, 2001), işten ayrılma niyeti çalışanın işini sonlandırmayı ve işten ayrılmayı düşünmesini ifade eder (Cotton ve Tuttle, 1986). Buna göre işten ayrılma niyetine sahip bir çalışan işini bırakmayı ve farklı istihdam alternatifleriyle ilgilenmeyi düşünmektedir (Bigliardi, Petroni ve Dormio, 2005; Tett ve Meyer, 1993). Başka açıdan bakıldığında çalışanın işten ayrılma niyeti, çalışanın devamsızlık yapmak, işini geciktirmek gibi kendisini geri çekme davranışlarından biridir (Price, 2001; Almalki, Fitzgerald ve Clark, 2012). Başka deyişle çalışanın belirli örgütsel durum ve uygulamalara karşı verdiği psikolojik bir tepkidir (Kumar ve Eng, 2012).

İşten ayrılma niyeti, gerçekleşen işgücü devrini tam anlamıyla göstermese de her ikisi arasında güçlü bir ilişki mevcuttur (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000). Bu nedenle işten ayrılma niyeti işgücü devrinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (O'Reilly vd., 1991; Carmeli, 2005). Buna karşın bazı yazarlar işten ayrılma niyetini işgücü devriyle ilgili görmemektedir. Yazarlara göre çalışan işten ayrılmayı düşünebilir ancak piyasa koşulları nedeniyle fiilen ayrılmayabilir, bu yüzden işten ayrılma niyeti her zaman çalışanın işten ayrılmasıyla sonuçlanmayabilir (Zhao vd., 2007). Buna karşın çoğu yazar ayrılma niyetini, çalışanın işini belirli bir dönem içerisinde değiştirme olasılığının olduğuna dair bir işaret olarak görmektedir (Radzi vd., 2009).

Çeşitli araştırmalar işgücü devir oranının yüksekliğinin örgütün verimliliği ve karlılığı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Shaw, 2005, McElroy, Campbell ve Cudeck, 2001). İşgücü devrinin yüksekliği örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyecek önemli sorunların olduğunun bir göstergesidir. Adaletsizlik, etkin olmayan

yönetim, etkin olmayan örgüt yapısı ya da örgüt kültürünün zayıf olması gibi (Long, Perumal ve Ajagbe, 2012). Örgütsel performans üzerindeki etkisi nedeniyle işgücü devir hızı, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda örgütsel çıktılar içerisinde en çok kullanılan göstergelerden biri olmuştur (Huselid, 1995).

Çalışanların motivasyonuna yönelik uygulamalar, doğru insanları işe almak, yoğun eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi yüksek performanslı iş uygulamalarının işgücü devir hızı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Huselid, 1995; Moncarz, Zhao ve Kay, 2009). Etkin yürütülen işe alım ve yerleştirme uygulamaları yetenekli çalışanların kalıcılığını sağlamakta ve işgücü devir oranını uzun vadede azaltmaktadır (Becker ve Huselid, 1999; Mess, 2004). Bununla birlikte bazı araştırmalar teşvik planlarının ve ödül sistemlerinin devir oranlarını düşürdüğünü ortaya koymuştur (Cho vd., 2005; Kwenin, Muathe ve Nzulwa, 2013; Acquah, 2015).

Öte yandan çeşitli araştırmalar İK uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Haque, 2021). Kişi-örgüt uyumu, iş güvencesi, iletişim, eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde güçlü etkilere sahip olduğu saptanmıştır (Hussain ve Rehman, 2013). Araştırmalar ücretlendirme ve iş zenginleştirme (Roberto ve Arocas, 2007), performans yönetimi (Zimmerman, 2009; Chew, ve Chan, 2008), kariyer fırsatları ve eğitim ve gelişim faaliyetlerinin (Muliawan, 2009; Rafique ve Muhammad, 2016; Choi ve Dickson, 2010; Hemdi ve Nasuridin, 2006; Jaworski, 2012; Pare ve Tremblay, 2007) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bazı araştırmalar performans yönetiminin ücretlendirme, eğitim ve geliştirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına kıyasla işten ayrılma niyeti üzerinde daha fazla etkili olduğunu ortaya koymuştu (Long ve Perumal, 2014).

2.1.4. Örgütsel Çıktılar

Bu bölümde İKY ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda, İK uygulamalarının önceki bölümlerde aktarılan değişkenler üzerinden etkili olduğu örgütsel çıktıları ifade eden değişkenler ele alınacaktır. Literatürde örgütsel çıktılar

yaygın olarak verimlilik, örgütsel etkililik, örgütsel etkinlik ve iş kalitesi gibi operasyonel performansı açıklayan kavramlar kapsamında ele alınmaktadır.

2.1.4.1. Verimlilik

Verimlilik, örgütün ne kadar etkin bir şekilde girdilerini (emek, hammadde, makineler gibi) çıktılara (ürün ve hizmetler) dönüştürebildiğini ölçmek için kullanılan bir orandır (Syverson, 2011). Söz konusu oran herhangi bir üretim süreci sonunda elde edilen çıktının ya da çıktılar toplamının bu amaçla kullanılan girdiye ya da girdiler toplamına oranlanmasıyla hesaplanmaktadır (Çağlar, 1994). Formülde paydadaki değerlerin başka deyişle girdilerin sabit kabul edilerek en yüksek çıktı miktarlarına ulaşmak verimliliğin maksimizasyonu olarak ifade edebilmektedir (Yıldırım, 2005). Buna göre oranın yüksek olması verimliliğin yüksek olduğunu başka deyişle aynı miktar girdiyle daha çok çıktı elde edildiğini ifade etmektedir. Buna göre verimlilik örgütün kaynaklarını ne kadar etkin kullandığının önemli bir göstergesidir (Hong ve Kirk, 1995).

Verimlilik kavramı toplam faktör verimliliği ve kısmi verimlilik olarak ikiye ayrılmaktadır. Toplam faktör verimliliği tüm üretim faktörlerinin verimliliğini ifade ederken, kısmi verimlilik başka deyişle emek verimliliği ise üretimde kullanılan girdilerden sadece emeğin verimliliğini dikkate almaktadır (Nişancı vd., 2016). Emek verimliliği, çalışanın fiziksel, zihinsel ve motivasyonel anlamda etkin kullanımı ile üretim veriminin artırılmasını ifade etmektedir (Aytaç, 2000). Emek diğer üretim faktörlerine kıyasla iç ve dış faktörlerden etkilenebilmekte ve bu nedenle kısa dönemlerde diğer faktörlere kıyasla daha fazla değişiklik gösterebilmektedir (Albayrak ve Ağazade, 2017). Bu nedenle verimlilik ölçümlerinde emek verimliliği hem en sık kullanılan hem de en önem verilen ölçüttür (Syverson, 2011; Aytaç, 2000).

Öte yandan günümüzde verimlilik kavramı, örgütün bazı yapısal unsurlarını ve kalite yönetimini içerecek şekilde genişletilmiştir (Heap, 1992). Buna göre verimlilik ürün veya hizmetin kalitesini arttırmak, çevreyi korumak, çalışanlara çalışılabilir çalışma ortamı sağlamak gibi faktörleri içerir hale gelmiştir (Küçük, 1995). Bazı araştırmacılar modern iş hayatında bilgi teknolojileri ve ar-ge faaliyetlerinin verimliliği etkileyen önemli bir unsur olduğunu ileri sürmektedir (Venturini, 2015).

İK uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, İK uygulamalarının doğrudan operasyonel performans kriterleriyle ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Paul ve Anantharaman, 2003; Ichniowski, Shaw ve Crandall, 1995). Bazı araştırmalar bireysel teşvik sistemlerinin verimliliği artırdığını ortaya koymaktadır (Lazear, 2000; Bloom ve Van Reenen, 2007). Öte yandan bazı araştırmacılar esneklik içeren İK uygulamalarının yüksek verimlilikle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır (Ichniowski, 1990; Pfeffer, 1998). Eğitim ve geliştirme, işe alım, takımlara dayalı çalışma sistemleri, iş rotasyonu, öneri sistemleri, iç iletişim ve otonomi yine araştırmalarda verimlilikle ilgili İK uygulamaları olarak ortaya konmuştur (MacDuffie, 1995; Koch ve McGrath, 1996; Bloom ve Van Reenen, 2007; Ichniowski, 1990; Capelli ve Neumark, 2001).

2.1.4.2. Örgütsel Etkililik

Etkililik, örgütlerin amaçlarına ulaşmak adına gerçekteştirdikleri faaliyetlerin sonucunda söz konusu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans ölçütüdür (Akal, 1992). Buna göre etkililik kavramı amaçlarla ve çıktılarla ilgilidir ve amaçlanan sonuçlara ulaşılıp ulaşılamadığını ifade eder (Yavuz, 2003). Buna göre etkililik, gerçekteşen çıktı / beklenen çıktı olarak formüle edilebilir (Büyükkılıç, 2004). Bu anlamda nedenle etkililiği örgütün belirlediği amaçları gerçekteştirme derecesi olarak tanımlamak mümkündür (Prokopenko, 2005). Buna göre örgütün amaçlarına ulaşma derecesi ne kadar fazlaysa, örgütsel etkililik de o denli yüksek olacaktır (Aldemir, 1985).

Literatürde erken dönemlerde etkililik kavramı verimlilikle benzer anlamda kullanılmıştır. Buna karşın zaman içerisinde hizmet işletmelerinin yaygınlaşması ve söz konusu işletmelerde verimliliğin ölçülememesiyle birlikte, verimliliği bir ölçüt olarak kabul eden ancak ondan daha geniş bir kavram olarak etkililik kavramı ortaya çıkmıştır (Daft, 1997).

Etkililik ölçümü örgütün mevcut durumunu ve gelecekte ulaşmak istediği durumu belirlemesine katkıda bulunmaktadır (Öztek, 2005). Bu yönüyle etkililik, örgüt düzeyinde toplam performansı ortaya koyan en önemli performans göstergesidir. Bunun nedeni örgütün elde ettiği sonuçların çok boyutlu olmasıdır. Örgütün

performansı yöneticilerin ve çalışanların tutum ve davranışlarından örgütün yararlandığı teknolojilere kadar geniş bir yelpazede unsurlar içeren bütünsel çıktıdır (Akal, 1992). Bu bakış açısıyla örgütsel etkililik İK uygulamalarının doğrudan bir sonucu değildir ancak tüm faktörlerin birleşik bir sonucudur (Murthy ve Kumar, 2021).

Örgütsel etkililik konusunda tüm örgütler için geçerli olabilecek tek bir ölçüt bulunmamaktadır. Örgütler strateji ve amaçları doğrultusunda kendilerine uygun olabilecek farklı etkililik ölçümlerinden yararlanmaktadır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003). Bazı örgütler için örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı olan kaynakları elde etme ve kaynakları kullanma önemli bir kriterken, bazı örgütler için paydaşların beklentilerini karşılamak önemli bir etkililik kriteri olacaktır (Aldemir, 1985).

Araştırmalar iyi yapılandırılmış ve yönetilen İK uygulamalarının örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Hutchinson ve Purcell, 2003). Örneğin performansa dayalı ödüllendirme sistemi çalışanları hedeflere ulaşmaları için daha fazla çalışmaya teşvik etmektedir (Pfeffer, 1994). Benzer şekilde çalışanlara becerilerini artırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi çalışanların örgütsel sonuçları başarımında etkili olduğu ortaya konmuştur (Dobson ve Tosh, 1998; Noe, 1986). Öte yandan bazı araştırmalar İK uygulamalarının örgütte birim bazında başarı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Wright, Gardner ve Moynihan, 2003). Örneğin bir araştırmada İK uygulamalarının tedarik zincirinin başarısında etkili olduğu saptanmıştır (Khan vd., 2013).

2.1.4.3. Örgütsel Etkinlik

Etkinlik, işe yarar çıktıların elde edilmesi için kullanılan kaynakların (işgücü, hammadde, malzeme gibi) ne denli etkin kullanıldığını ifade etmektedir (Büyükkılıç, 2004). Buna göre etkinlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için kullanmayı planladığı kaynaklar ile fiilen kullandığı kaynaklar arasındaki ilişkiyi tanımlar (Erdurak, 1997). Kaynakların etkin kullanımı, kullanılan girdinin standart değeri, fiili değeri ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans ifade etmektedir. Buna göre etkinlik oranı standart değer / gerçek değer olarak ifade edilebilir (Büyükkılıç, 2004). Buna göre etkinlik işgücü, hammadde, malzeme ve diğer

girdilerin örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir ölçüttür (Doğan, 2007). Eğer bir örgüt, belirli bir üretim düzeyine ya da iş sonuçlarına, bir başka örgüte kıyasla daha az kaynakla ulaşabiliyorsa, söz konusu örgütün diğerine kıyasla daha etkin olduğu ifade edilir (Daft, 2007).

Örgütün etkinliği, çıktılarını ekonomik ya da teknolojik yollardan en yüksek düzeye çıkardığı zaman artacaktır. Bu durumda örgütün etkinliğinin artmasına paralel olarak verimliliği de artacaktır. Etkinlik bu anlamda verimlilik kavramıyla benzerlik içermesine karşın kapasite ve genişlik ifade ettiği için verimlilik kavramından daha geniş kapsamlıdır. Örneğin; herhangi bir üretim işletmesinde dağınık olarak tasarlanmış bir üretim hattının zaman kaybını giderecek şekilde yeniden düzenlemesi etkinliği artıracak ancak sonuç olarak verimlilik de artacaktır. Benzer şekilde çalışanların fiziksel çalışma koşulları iyileştirildiğinde çalışanların verimliliği artacaktır (Ünsar, 1997).

Etkinlik mevcut kaynakların kullanımı ile ilgili bir kavramken, etkililik amaçlarla ilgilidir. Etkililik hedeflere ulaşılmasını, etkinlik ise hedeflere ulaşılmasında kaynakların kullanım oranını ifade etmektedir (Dyer ve Reeves, 1995). Etkinlik var olan durumu ölçmekte, etkililik ise mevcut durumu kaynakların daha etkin yönetildiği durumla kıyaslayarak olası bir durumla karşılaştırmaktadır (Büyükkılıç, 2004). Buna göre etkinlik, üretilen iş ya da işlemlerin girdilerle; etkililik ise çıktıların standartlarla ya da beklentilerle karşılaştırılmasını içermektedir (Hedley, 1998). Bir örgütte kaynaklar etkin kullanılmadığı (etkinlik) halde arzu edilen sonuçlara ulaşılabilir (etkililik). Örgüt için arzu edilen her ikisinin birden gerçekleşmesidir (Büyükkılıç, 2004; Hedley, 1998).

Araştırmalar yüksek performanslı İK sistemlerinin örgütün operasyonel etkinliğini artırarak performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Deepak, James ve Patrick, 2003). Bazı araştırmacılar İK uygulamalarının finansal sonuçları operasyonel sonuçları artırarak sağladığını ileri sürmektedir (Huselid, 1995). Eğitim ve geliştirme, işe alım ve yerleştirme, ücretlendirme ve teşvikler, otonomi ve bilgi paylaşımı gibi İK uygulamalarının kalite, maliyet azaltma, esneklik gibi örgütün operasyonel performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (Ahmad ve Schroeder,

2003). Geleneksel olarak maliyet azaltma yönüne vurgu yapılan İK uygulamalarının değer yaratmaya yönelik yapılandırılmaları durumunda örgütün operasyonel performansında kaldıraç etkisi gösterdiği ortaya konmuştur (Becker ve Gerhart, 1996). Bazı araştırmalar otomasyon sistemlerine dahil edilen birbirini destekler nitelikteki İK uygulamalarının örgütün operasyonel performansını anlamlı düzeyde artırdığını göstermektedir (Zachary ve Dwyer, 2014). Benzer şekilde bazı araştırmacılar İK uygulamalarının örgütün lojistik ve tedarik kapasitesi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Kam, Tsahuridu ve Ding, 2010).

2.1.4.4. Kalite

Kalite kavramı geleneksel tanımıyla standartlara uygunluğu ifade etmektedir (Kobu, 1996; Öztekin, 2005: 21). Zaman içerisinde kavram amaca uygunluk, işlevselliğe uygunluk, tüketicinin ihtiyaçlarına uygunluk ve kullanıma uygunluk anlamlarını da içerir hale gelmiştir (Oakland, 2003; Juran 2001; Tavmergen, 2002). Buna göre kalite kavramı bir ürün ya da hizmetin bir ihtiyacı karşılayabilme kapasitesini ifade etmektedir (Prokopenko, 2005: 208). Bu doğrultuda kalite kavramı müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı amaçlar (Feigenbaum, 1983). Buna göre kalite bir ürün veya hizmetin müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi (Öztekin, 2005) ve müşterilerin beklentilerini aşmakla ilgilidir (Lewis, 1989; Hurley, 1994). Bu amaçla kalite kavramı pazarlama, tasarım, üretim ve kalitenin sürdürülebilirliği kavramlarını beraberinde içerir (Feigenbaum, 1983). Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için ürün kalitesi olmazsa olmazdır ve bu amaçla ürün kalitesinin başka deyişle ürünün standartlara uygunluğunun kontrol edilmesini gerektirir (Ishikawa, 1985). Ürün kalitesinin temel bileşenleri ise, performans (ürünün temel işlevsel özellikleri), yan özellikler (ürünün tamamlayıcı ve ürünü çekici kılan özellikleri), güvenilirlik (kullanım ömrü içerisinde ürünün fonksiyonlarını ne ölçüde yerine getirebildiği), uygunluk (ürünün standartlara uygunluğu), dayanıklılık (ürünün kullanım ömrünün uzunluğu), servis hizmeti (ürünle ilgili sunulan servis hizmeti), estetik (ürünün duylara hitap edebilme yeteneği), algılanan kalite (ürünle ilgili müşterilerin düşünceleri) (Garvin, 1989).

Ürün kalitesinin dışında özellikle hizmet işletmeleri için önem taşıyan hizmet kalitesi ayrıca ele alınan bir kavramdır. Tüketici tercihlerinin artan önemi hizmet kalitesini temel bir performans ölçütü haline getirmiştir (Büyükkılıç, 2004). Hizmet kalitesi kavram olarak müşteriye sunulan hizmetin müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ifade etmektedir (Asubonteng, Mccleary ve Swan, 1996). Başka deyişle hizmet kalitesi müşterinin aldığı hizmetin kusursuzluğuna dair vardığı bir değerlendirmedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Robledo, 2001: 22-31). Buna göre hizmet kalitesi müşterilerin beklentileriyle gerçekleşen hizmetin karşılaştırılmasını içerir (Gözlü, 1994). Hizmet kalitesi teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır: Teknik kalite hizmet sunulduktan sonra ortaya çıkan çıktıyı, fonksiyonel kalite ise hizmetin sunumu esnasında müşterinin hizmeti nasıl algıladığını ifade eder (Grönroos, 1984). Hizmet kalitesinin beş boyutu bulunmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1991): fiziksel özellikler (hizmet sunulan ortamın fiziksel unsurları), güvenilirlik (vaat edilen hizmetle sunulanın tutarlı olması), heves (müşteriye yardım etme isteği), güven (çalışanların müşteride güven uyandırabilmesi) ve empati (müşteriye özel ilgi gösterilmesi).

Örgütlerde yürütülen kalite uygulamaları takım çalışması, sürekli iyileştirme, problem çözme gibi temelinde işgücünün katılımını gerektiren ve yetkilendirmesine dayalı yaklaşımları içermektedir (Goetsch ve Davis, 2016; Hebbbar vd., 2017; Yang, 2006). Liderlik, eğitim, müşteri yönetimi, kültür değişimi gibi konular yine kalite uygulamaları kapsamında ele alınan konulardır. Bu konular ise doğrudan İK uygulamalarıyla ilişkilidir. Bu doğrultuda kalite alanındaki yazarlar İK uygulamalarının kalite uygulamalarıyla bütünleştirilmesinin kalite çalışmalarının etkili sonuçlar vermesine yol açtığını düşünmekte (Carlos Bou ve Beltrán, 2005) ve İK uygulamalarının örgüt içerisinde kalite kültürünün oluşturulmasına önemli katkıları olduğunu vurgulamaktadır (Bowen ve Lawler, 1992; Carlos Bou ve Beltrán, 2005).

Araştırmalar İK uygulamalarının kalite yönetimi süreçleri ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Gowen, McFadden ve Tallon, 2006). Araştırma sonuçlarına göre İK uygulamaları çalışanların kalite bilincini artırmakta ve toplam kalite yönetiminin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Yang, C., 2006). Eğitim geliştirme, kariyer planlama, işe alım ve yerleştirme uygulamalarının toplam kalite

yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Daoud Abu-Doleh, 2012).

Araştırma sonuçları İK uygulamalarının hizmet kalitesinin artırılması üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Chand, 2010; Redman ve Mathews, 1998). Araştırmalar hizmet kalitesinin bileşenlerinin İK uygulamalarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Worsfold, 1999). Bazı araştırmalar çalışan çıktılarının İK uygulamaları ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Kloutsiniotis ve Mihail, 2018).

2.1.5. Finansal Çıktılar

Finansal performans, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşip ulaşmadığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Finansal performans ise örgütlerin finansal tablolarında yer alan kalemler dikkate alınarak ortaya konan finansal performans göstergeleri aracılığıyla değerlendirilmektedir (Akyay, 2009).

İKY ve örgütsel performans arasındaki bağlantıyı inceleyen çoğu araştırma örgütsel performans göstergesi olarak finansal çıktıları odaklanmıştır (Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Kaplan ve Norton, 2001; Becker ve Gerhart, 1996; Wright, Gardner ve Moynihan, 2003; Den Hartog ve Verburg, 2004). Finansal göstergeler özellikle somut olmaları nedeniyle İKY ve performans bağlantısını araştıran çoğu araştırmada kullanılmıştır (Boselie ve Paauwe, 2000; Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Kandır, 2008). Finansal göstergeler olarak çoğunlukla aktif karlılık oranı (ROA), özkaynak karlılık oranı (ROI), karlılık ve satışlar, pazar payı, pazar değeri ve Tobin's Q değerleri dikkate alınmıştır. Bu bağlamda örgütün karlılık ve satış rakamlarının en sık kullanılan finansal ölçütler olduğu görülmektedir (Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Rogers ve Wright, 1998).

Araştırmalarda finansal göstergelerin kullanımı doğrudan örgütten veri alarak (birincil kaynak) ya da kamuya açık verilerden yararlanarak (ikincil kaynak) gerçekleştirilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). İKY ve örgütsel performans bağlantısını inceleyen araştırmalarda finansal göstergelerin yaygın

kullanımına rağmen, finansal verilere ulaşmanın çeşitli nedenlerle güç olduğu durumlarda sübjektif performans göstergeleri kullanılmaktadır (Delaney ve Huselid, 1996; Gooderham, Parry ve Ringdal, 2008; Katou ve Budhwar, 2009). Bu tür durumlarda çalışanlardan ya da yöneticilerden örgütün performansını değerlendirmeleri talep edilmektedir (Vlachos, 2009; McClean, 2009). Bazı yazarlar objektif performans verisine ulaşamadığı durumlarda algıya dayalı sübjektif ölçümlerin kullanılabileceğini dile getirmiştir (Gould-Williams, 2003; Bae ve Lawler, 2000; Delaney ve Huselid, 1996). Bu nedenle kişinin beyanına dayalı performans ölçümleri İKY ve örgütsel performans bağlantısını inceleyen araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Delaney ve Huselid, 1996; Takeuchi vd., 2007; Sun, Aryee ve Law, 2007).

Bu bölümde İKY ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda, İK uygulamalarının önceki bölümlerde aktarılan değişkenler üzerinden etkili olduğu finansal çıktıları ifade eden değişkenler ele alınacaktır. Literatürde finansal çıktılar yaygın olarak pazar payı, karlılık ve satışlarda büyüme kavramları kapsamında ele alınmaktadır.

2.1.5.1. Pazar Payı

Pazar payı, bir işletmenin satışlarının toplam pazardaki satışların ne kadarına karşılık geldiğini ifade eder. Daha geniş bir anlatımla pazar payı, işletmenin satışlarının belirli bir ürün için, belirli bir dönemde ve belirli coğrafi bölgede gerçekleşen toplam satışların (miktar ya da para cinsinden) yüzde kaçına karşılık geldiğini göstermektedir (Cooper ve Nakanishi, 1988). Bu doğrultuda pazar payı işletmenin reklam, promosyon, satış, ürün hizmet kalitesi, fiyat, dağıtım kanalı ve müşteri ilişkileri gibi unsurları içeren çeşitli pazarlama çabalarının bir çıktısıdır (Farris vd., 2010). Bu nedenle pazar payı çoğunlukla bir işletmenin belirli bir pazarda sergilediği rekabete yönelik çabaların başarısına ilişkin bir gösterge olarak kabul edilmiştir (Chaudhuri ve Holbrook 2001).

Bazı yazarlar örgütsel performansın doğrudan gelirlerdeki artış ve pazar payında artışla ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Nanyangwe ve Phiri, 2021). Pazar payının örgütsel performans göstergesi olarak kullanılmasının temel nedenlerinden

biri pazar payının karlılık ile doğrudan ilişkili olmasıdır (Szymanski, Bharadwaj ve Varadarajan, 1993; Jacobson ve Aaker, 1995; Bhattacharya, Morgan ve Rego, 2021). Literatürde bu ilişkiyi doğrulayan araştırmalar olduğu gibi tersine pazar payı ve karlılık arasında ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Kurtz ve Rhoades, 1992; Prescott, Kohli ve Venkatraman, 1986). Pazar payının karlılıkla ilişkisini ortaya koyan araştırmalara göre pazar payı elde etmeye odaklanmış örgütler ölçek ekonomisinden faydalanmakta ve uzun dönemde karlılık elde etmektedir (Clark, 2001). Öte yandan yüksek pazar paylarına sahip örgütler, yüksek oranlarda sermaye getirisine sahip olmaktadır (Schwalbach, 1991).

Çeşitli araştırmalar İK uygulamalarının örgütlerin pazar paylarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Appelbaum vd., 2000). Bir araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme uygulamaları örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları konusunda faydalı olmakta ve anlamlı pazar payları elde etmelerine katkıda bulunmaktadır (Barney, 1991). Bir başka araştırmada İK uygulamalarının pazar payı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Söz konusu çalışmada tüm İK uygulamaları içerisinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Harel ve Tzafrir, 1999). Ülkemizde yapılan bir çalışmada ise iş zenginleştirme ve işe alım ve yerleştirme uygulamalarının örgütlerin pazar paylarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır (Marangoz ve Biber, 2007). Öte yandan bazı araştırmalar ise farklı İK uygulamalarının bir arada kullanılmasının pazar payı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Gautam, 2014).

2.1.5.2. Karlılık

Karlılık, belirli bir dönem içerisinde elde edilen karın söz konusu dönemde örgütün kullandığı sermayeye oranını ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Kar, gelirlerden masraflar ve vergiler düşüldükten sonraki net geliri ifade ederken karlılık örgütün kar üretebilme becerisinin bir göstergesidir. Başka deyişle, karlılık, örgütün satışlardan, toplam varlıklarından ve sermayesinden kar elde edebilme becerisini ifade etmektedir (Handoko, 2017). Karlılık belirli bir döneme ait karın, aynı döneme ait kullanılan sermayeye oranlanmasıyla hesaplanmaktadır (Akal, 1992). Net kar, toplam gelirlerin vergiler dahil toplam giderlerden çıkarılmasıyla elde edilir. Net karın öz

sermayeye yani borçlar düşüldükten sonraki toplam sermayeye bölünmesi ise işletmenin finansal karlılığını gösterir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Bir diğer karlılık göstergesi ise ekonomik karlılıktır ve brüt karın toplam sermayeye oranıyla ifade edilir.

Karlılığın yüksek olması örgütün varlıklarını kar elde etmek amacıyla etkin ve etkili bir biçimde kullandığını göstermektedir (Iskandar, 2021). Buna göre karlılığın yüksek olması örgütün başarısının bir göstergesidir. Karlılığın yüksek olabilmesi için üretim miktarının ve ürün satış fiyatlarının yüksek, buna karşın üretim maliyetlerinin düşük olması gerekir (Ünsar, 1997). Öte yandan kar çoğu zaman örgüt yönetiminin kontrolü altında olmayan ekonomik koşullar gibi çevresel koşullardan etkilenir. Bu durumda karlılık örgütün performansının doğrudan bir göstergesi olma niteliğini kaybetmektedir (Akal, 1992). Buna ek olarak bazı yazarlar, karlılığın bazı durumlarda ancak kısa dönemli bir performans göstergesi olabileceğini ileri sürmektedir. Örgüt yönetimi örgütün çeşitli gider kalemleri üzerinde tasarruf yaparak kısa dönemde örgütün karlılığını artırabilir ancak yapılan tasarruflar örneğin ar-ge giderlerinin azaltılması gibi örgütün uzun dönemdeki karlılığına etki edebilecek nitelikteyse gelecekteki karlılığı düşürecektir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Karlılık verimlilikten farklı bir kavramdır. Örgütün karlı olması onun verimli olduğu anlamını taşımamakta, benzer şekilde örgütün verimli olması da her zaman karlı olduğu anlamına gelmemektedir. Örgüt içerisinde bulunduğu pazar koşulları nedeniyle yüksek kar marjlarına sahip olup karlılığı yüksek olabilir ya da ürün ve hizmetlerini düşük kar marjıyla satmak zorunda olduğu için verimli olduğu halde karlılığı düşük olabilir (Alpugan, Demir ve Oktav, 1995). Öte yandan örgütün verimliliği arttıkça maliyetleri düşecek ve bu durum karlılıkta artışa yol açabilecektir. Buna rağmen karlılığın ortaya çıkmasında verimlilikten çok örgütün pazardaki başarısı etkili olmaktadır (Sakız, 1998).

Karlılığın ölçümü amacıyla yararlanılan çeşitli oranlar bulunmaktadır:

- *Öz Sermaye Karlılığı (ROE)*: Net karın, toplam sermayeye bölünmesi ile elde edilmektedir. Elde edilen oran bir birim sermayeye karşılık ne kadar kar üretildiğini göstermektedir. Öz kaynak karlılığının yüksek olması,

örgütün nakit yaratma kapasitesinin yüksek olduğunun göstergesidir (Ongore ve Kusa, 2013). Buna göre ROE ne kadar yüksekse, örgüt kadar o kadar iyi performans göstermekte ve kar üretebilmektedir (Özen, 2019). Başka bir ifadeyle ROE sermayenin ne ölçüde etkin kullanıldığını ifade etmektedir (Çabuk ve Lazol, 2009). Özellikle yatırımcılar açısından bakıldığında, örgütün hissedarların sermayesini ne kadar etkin kullandığını ifade etmektedir. Bu nedenle en yaygın kullanılan karlılık ölçütlerindendir (Ongore ve Kusa, 2013).

- *Aktiflerin Karlılığı (ROA)*: Net karın, toplam varlıklara bölünmesiyle elde edilmektedir. Elde edilen oran bir birim varlığa karşılık ne kadar kar üretildiğini göstermektedir (Özen, 2019). Buna göre ROA örgütün kaynaklarını kullanarak net gelir elde etme becerisinin bir göstergesidir (Ongore ve Kusa, 2013). Bu doğrultuda ROA bilançodaki aktiflerin ne ölçüde karlı kullanıldığını ortaya koymaktadır (Çabuk ve Lazol, 2009). ROA ne kadar yüksekse, örgüt kaynaklarını o ölçüde etkin kullanmaktadır. ROE gibi yaygın olarak kullanılan karlılık ölçütlerindendir.
- *Yatırımın Geri Dönüşü (ROI)*: Net karın, sermaye ve pasif toplamına bölünmesiyle elde edilmektedir. Örgütün yıl boyunca gerçekleştirdiği yatırımın oransal olarak ne kadarının geri döndüğünü göstermektedir (Çabuk ve Lazol, 2009). Başka deyişle örgütün kar elde etmek amacıyla operasyonlarını yürütmek için varlıklarına yaptığı yatırımın kar üretebilme kapasitesini göstermektedir. ROI özellikle yatırımların karşılaştırılmasında yararlanılan oranlardan biridir. Karlılığı etkileyen unsurları tek bir yüzde içinde birleştirdiği için önemli görülmektedir (Karahan, 2011).

İKY ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda karlılığın yaygın olarak örgütsel performans göstergesi olarak kullanıldığı görülmektedir. Bazı araştırmalar örgütsel performans ölçütü olarak örgütün belirli bir dönemde artan karlılığını (Bae ve Lawler 2000) bazı araştırmalar ise karlılıkla birlikte satışlardaki büyümeyi örgütsel performans göstergesi olarak dikkate almıştır (Perry-Smith ve Blum, 2000; Wright, Gardner ve Moynihan, 2003). Öte yandan bazı araştırmalar

karlılık göstergesi olarak aktif karlılık (ROA), öz sermaye karlılığı (ROI) ve yatırımın geri dönüşü (ROE) göstergelerine odaklanmıştır (Kandır, 2008). Bazı araştırmalarda kısa dönemli karlılık göstergesi olarak ROA kullanılmış (Bae ve Lawler, 2000; Huselid, 1995; Huselid, Jackson ve Schuler, 1997), bazı araştırmalarda ise sadece ROE (Delery ve Doty, 1996; Lee ve Chee, 1996) ya da ROA ve ROE birlikte kullanılmıştır (d'Arcimoles, 1997; Lam ve White, 1998; Lee ve Miller, 1999).

Literatürdeki ilgili araştırmalar incelendiğinde çeşitli araştırmaların İK uygulamalarının karlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Wright, Gardner ve Moynihan, 2003; Delery ve Doty, 1996; Guthrie, 2001; MacDuffie, 1995; Guest ve Hogue, 1994, Roberts, 1995, Wright ve Boswell, 2002). Bazı araştırmalar çalışanların becerilerinin geliştirilmesi ve iş dizaynının karlılıktaki değişimle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Patterson vd., 1997). Bir başka araştırmada işe alım ve yerleştirme, ücretlendirme ve eğitim ve geliştirme uygulamalarının ROA ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Lam ve White, 1998). Bazı araştırmalar ise iş gücü planlama, işe alım ve yerleştirme uygulamalarının ROI üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Ben-Gal, 2019). Bazı araştırmalar İK uygulamalarının etkinliğinin doğrudan işgücü devir oranı ve ROE üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Richard ve Johnson, 2001).

2.1.5.3. Satışlarda Büyüme

Satışlarda büyüme satışlardaki yıllık değişimi ya da belirli bir zamandan belirli bir zamana artışı ifade etmektedir (Iskandar, 2021). Buna göre satışlardaki büyüme örgütün ürün ve hizmetlerine olan talebin ve örgütün rekabetçiliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bae ve Lawler, 2000; Collins ve Clark, 2003). Buna göre satışlarda büyüme örgütün pazarda rekabet edebilmekte olduğunu ve pazar payını artırdığını göstermektedir (Memon, Bhutto ve Abbas, 2012). Öte yandan satışlarda büyüme örgütün ne kadar kar elde edeceği üzerinde etkilidir (Memon, Bhutto ve Abbas, 2012). Satışlardaki büyüme, sabit maliyetler göz önünde bulundurulduğunda birim satış maliyetinin düşmesine ve karlılığın artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle satışlardaki büyüme örgütün finansal performansı üzerinde etkili bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Chen, Harford ve Kamara, 2019). Öte yandan örgütün satışlarının

düzenli olarak artması dışarıdan daha kolay fon bulmasına olanak sağlamakta ve bu sayede örgüt operasyonlarını geliştirebilmektedir (Iskandar, 2021).

Satışlardaki büyüme örgütün büyümesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Olian ve Rynes 1984). En sık kullanılan diğer iki gösterge ise çalışan sayılarında artış ve verimlilikte artıştır (Du ve Temouri, 2015; Havnes ve Senneseth, 2001). Örgütsel performans kriteri olarak büyüme sürdürülebilir rekabet avantajının ve karlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Markman ve Gartner, 2002). Örgütler büyüme sayesinde ölçek ekonomisinden fayda sağlamaktadır. Bu nedenle bazı yazarlar hızlı büyümenin yüksek karlılığa yol açtığını düşünmektedir (MacMillan ve Day, 1987). Bazı yazarlar ise örgütün karlılığının sürdürülebilir büyüme ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Chandler, 1992).

Araştırmalar İK uygulamalarının satışlarda büyüme üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Snell ve Youndt, 1995; Huselid, 1995). Bazı araştırmalar İK uygulamaları içerisinde eğitim ve geliştirme, işe alım ve yerleştirme ve çalışanların yetkilendirilmesi uygulamalarının satışlarda büyüme üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Altınay, Altınay ve Gannon, 2007). İşe alım sürecinde özellikle işe alım süreçlerinde kullanılan yetenek testlerinin satışlardaki büyüme ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Terpstra ve Rozell, 1993). Bazı araştırmalar ise ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve kararlara katılımcılığın satışlardaki büyüme üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Vlachos, 2009).

Bazı araştırmalara göre farklı değişkenler İK uygulamaları ile satışlardaki büyüme arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre bir araştırmada işgücü uyumunun İK uygulamaları ile satışlardaki büyüme arasında aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur (Ericksen, 2007). Bir başka araştırmaya göre ise işten ayrılma oranlarının İK uygulamaları ve satışlardaki büyüme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya çıkmıştır (Batt, 2002). Buna göre düşük satış büyümesine sahip örgütlerde işten ayrılma oranları yüksektir. Öte yandan yüksek satış büyümesine sahip örgütlerde çalışanların kararlara katılmasının sağlandığı, performansa dayalı ücretlendirmenin olduğu ve çalışanların iş güvencesine sahip oldukları görülmektedir (Batt, 2002).

2.2. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisini İnceleyen Araştırmaların Bulguları

İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen erken dönemde yapılan araştırmalara ve sonuçlarına çalışmanın ilgili bölümlerinde kapsamlı bir biçimde yer verilmiştir. Bu nedenle bu bölümde özellikle son beş yıl içerisinde (2017-2022 arası) İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar incelenmiş ve güncel araştırmaların ele aldıkları kavramlar ve bulguları değerlendirilmiştir.

Katou (2022) Yunanistan'da faaliyet gösteren işletmelerden 2014, 2016 ve 2018 yıllarında elde ettiği verilerle yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda yüksek performanslı iş sistemlerinin esneklik içeren İK uygulamalarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmacı esnekliği fonksiyonel esneklik, beceri esnekliği ve davranışsal esneklik kapsamında ele almıştır. Söz konusu boyutlar içerisinde İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık eden en güçlü değişkenin beceri esnekliği olduğu ortaya çıkmıştır.

Dastmalchian, Bacon ve McNeil (2020) 14 farklı ülkeden 387 işletme ve 7,187 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada AMO modelini kullanarak İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları ülkeler arasında farklılık göstermeden yüksek performanslı iş sistemleri olarak kurgulanan İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar toplumsal kültürün İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkideki aracı rolünü ayrıca incelemiş ancak güç kültürü, grup içi kolektivizm, örgütsel kolektivizm boyutlarının aracı role sahip olmadığını bulgulamıştır. Buna karşın araştırma fırsatları artırmaya odaklı İK uygulamalarının güç kültürlerinde daha az etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Jyoti ve Rani (2017) Kuzey Hindistan'da telekomünikasyon sektöründe çalışan 58 yönetici ve 246 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında AMO modelini kullanarak yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacılar yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel

performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve bilgi yönetiminin her iki değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Obeidat, Mitchell ve Bray (2016) Ürdün’de finans ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 118 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında AMO modelini kullanarak yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar yüksek performanslı iş sistemlerini, çalışanların beceri, motivasyon ve fırsatlarını artırmaya yönelik İK uygulamaları olarak kurgulamışlardır. Araştırmacıların elde ettikleri sonuçlara göre AMO modeline göre kurgulanan İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi ortaya çıkmaktadır.

Cristiani ve Peiró (2019) Uruguay’da faaliyet gösteren uluslararası ve yerel 274 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacılar İK uygulamalarını sonuç odaklı ve iş birliği odaklı olarak iki ana kategoride ele almıştır. Araştırma sonuçları iş birliği odaklı İK uygulamalarının düşük devir oranlarıyla, sonuç odaklı İK uygulamalarının ise finansal sonuçlarla anlamlı ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Xiu ve arkadaşları (2017) Çin’de faaliyet gösteren 113 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında yenilikçi İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar yenilikçi İK uygulamalarının örgütün verimliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, örgütün yoğun olarak esneklik içeren uygulamalara odaklanmasının ise yenilikçi İK uygulamaları ile verimlilik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Plimmer, Bryson ve Teo (2017) 56 kamu kuruluşu üzerinde 2.123 yönetici ve 9.496 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırma sonuçları yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu, örgütün dış çevre koşullarına uyum gösterebilme ve aynı zamanda sahip olduğu iç kaynaklarını etkin kullanabilmesini ifaden örgütsel çok yönlülüğün ise yüksek performanslı iş

sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Tabiu (2019) Nijerya’da kamu üniversitelerinde çalışan 311 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahip olduğunu, örgütsel desteğin ve yönetici desteğinin ise yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Muduli ve McLean (2021) Hindistan’da enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde 415 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, öğrenmenin ve öğrendiklerini işe aktarmanın desteklendiği örgüt ikliminin ise yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Gahlawat ve Kundu (2019) Hindistan’da faaliyet gösteren 207 işletmeden 569 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada katılımcılığı teşvik eden İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları katılımcılığı teşvik eden İK uygulamaları içerisinde otonom takımlar, esneklik içeren uygulamalar ve yetkilendirmenin örgütsel iklimi olumlu yönde etkilediği, duygusal bağlılığı artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı ve örgütsel performansı artırdığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları örgütsel iklim, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetinin katılımcılığı teşvik eden İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide önemli düzeyde aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Govindaraj (2020) Hindistan’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 75 işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre İK uygulamalarının

Çalışanların yetkinliklerini geliştirerek örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Aslam ve Ali (2021) Hindistan’da Bilgi Teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 178 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada gelişim odaklı İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışanların öğrenmelerini sağlamaya yönelik gelişim faaliyetleriyle çalışanların performanslarına rehberlik edilmesi ve gelişimlerinin sağlanması örgütsel performans üzerinde pozitif düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırma kariyer planlaması ve gelişiminin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur.

Zhu, Liu ve Chen (2018) imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 176 üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar girişimcilik yöneliminin yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğunu bulgulamışlardır.

Pattnaik ve Sahoo (2021) 30 farklı iş biriminde çalışan katılımcılar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar yüksek performanslı iş sistemleri hakkındaki bilgileri yöneticilerden değil doğrudan çalışanlardan edinmişlerdir. Araştırma sonuçları, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, duygusal bağlılığın ise bu ilişkide aracı role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmalar genel olarak incelendiğinde, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin daha çok AMO modeli kapsamında ele alındığı ve İK uygulamalarının yüksek performanslı iş sistemleri kapsamında ele alındığı görölmektedir. Tüm araştırmalar yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacıların İK

uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklamakta farklı değişkenleri aracı ya da düzenleyici değişken olarak ele aldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar ara değişkenleri erken dönem araştırmalarda kullanılan örgüt iklimi, örgütsel destek, bilgi yönetimi, duygusal bağlılık gibi değişkenler olarak seçerken, bazı araştırmacılar ise geçmişte inceleme konusu yapılmamış örgütsel öğrenme, örgütsel çok yönlülük, girişimcilik yönelimi gibi kavramları ele almıştır. Öte yandan araştırmaların esneklik, katılımcılık ve gelişim odaklı İK uygulamaları daha fazla ön plana aldığı görülmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTÜN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişki literatürde otuz yılı aşkın süredir incelenen bir konudur. Bazı araştırmalar bu ilişkinin açık olmadığını (Buller ve McEvoy, 2012), bazıları ise istatistiksel olarak güçlü olmadığını (Paauwe, 2009), bazıları ise tersine çok güçlü olduğunu ileri sürmektedir (Combs vd., 2006). Sonuç olarak araştırma sonuçları İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkili olduğunu ortaya koymakta ancak söz konusu ilişkinin içeriğiyle ilgili hala netlik kazanmamış unsurlar bulunmaktadır. Bu nedenle İK uygulamalarının hangi değişkenler üzerinde etkili olarak örgütsel performansa yol açtığı tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amaçlarından biri söz konusu ilişkinin nasıl ortaya çıktığını ya da İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl etkili olduğunu açıklamaktır.

Literatürde “kara kutu” sorunu olarak adlandırılan bu duruma dair araştırmacılar, İK uygulamalarının örgütsel performansı nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik çeşitli modeller ortaya koymuştur. Teorik bölümde incelenen bu modellerin 1990’lı yılların sonunda ve 2000’lerin başında ortaya konduğu görülmektedir. Bu araştırma, üzerinden uzun zaman geçmiş olan söz konusu modelleri olduğu gibi tekrar etmek yerine, onları referans alarak İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi son dönemde öne çıkan prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik ve iş becerikliliği gibi kavramlarla birlikte değerlendirip İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl etkili olduğuna dair sonuçlar sunmayı amaçlamaktadır.

Literatürde söz konusu kavramların İK uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini açıklamak amacıyla kullanıldığı araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışmanın İK uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini güncel kavramlarla ele alması nedeniyle sonuçları itibarıyla ilgili literatüre katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Bu

yönüyle çalışmanın İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklama konusunda literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

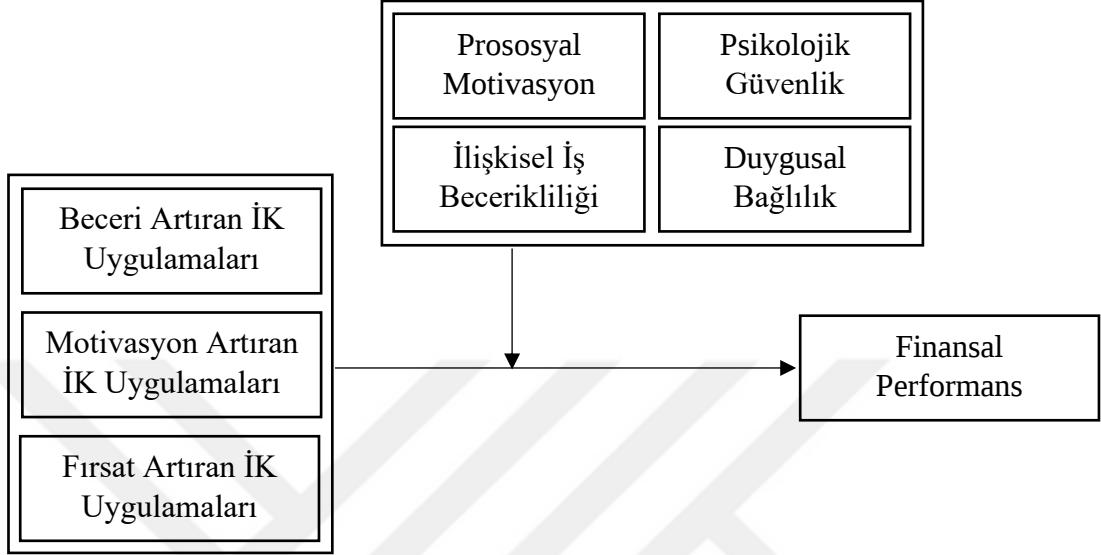
Öte yandan İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini inceleyen araştırmalar çoğunlukla birey seviyesinde çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirerek gerçekleştirilmektedir. Finansal verilere ulaşmanın zorluğu nedeniyle örgütsel performans daha çok örgütsel çıktılar başka deyişle operasyonel performans göstergeleri üzerinden değerlendirilmektedir. Bu çalışma İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini hem birey hem de örgüt düzeyinde incelemektedir. Bu nedenle çalışma, İK uygulamalarını doğrudan örgütün finansal verileriyle ilişkilendirilmesi açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir (Kurtuluş, 1996: 310). Bu doğrultuda bu çalışmada İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık değişkenlerinin İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre araştırma modelinde (Şekil 3.1) İK uygulamaları bağımsız değişken, işletmelerin finansal performansları bağımlı değişken, prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık ise düzenleyici değişkenler olarak belirlenmiştir.

Günümüzde örgütler, kara kutu modellerinin geliştirildiği döneme kıyasla çok daha hızlı değişimlerle karşı karşıya kalmakta, buna bağlı olarak daha dinamik ve aşırı rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedir. Buna ek olarak işgücünün özellikleri de geçmiş döneme kıyasla önemli farklılıklar göstermektedir. Yeni nesil işgücü, yaptığı işin anlamını sorgulayan, sıradan işlerden kolaylıkla sıkılan, işlerine yaratıcılıklarını katmak isteyen, işiyle ilgili kararları kendi vermek isteyen ve bu yüzden emir alarak çalışmaktan hoşlanmayan ve esnek çalışmak isteyen özelliklere sahiptir (Karaaslan,

2014). Bu açıdan bakıldığında İK uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini açıklayan dinamiklerin geçmişten farklı olduğunu ileri sürmek mümkündür.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Örgütler günümüzün hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına sürekli iyileştirmeye ve yenilikçi yönlerini güçlendirmeye odaklanmakta ve bu doğrultuda çalışanlarından öğrenmeye açık olmalarını, görüşlerini dile getirmelerini, iş birliği yapmalarını ve işleriyle ilgili konularda daha fazla aktif rol üstlenmelerini beklemektedir (Frazier vd., 2017; Nielsen ve Miraglia, 2017). Öte yandan yeni nesil işgücü de örgütlerden yaptıkları işi anlamlı kılmayı, kararlarda daha fazla söz sahibi olmayı ve inisiyatif kullanabilmeyi talep etmektedir (Bindl ve Parker, 2011; Grant, Parker ve Collins, 2009; Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2018).

Bu doğrultuda gerek örgütlerin çalışanlardan bekledikleri gerekse yeni nesil çalışanların örgütlerinden beklentileri, psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon ve iş becerikliliği kavramlarının önemini artırmaktadır. Buna göre çalışanların görüşlerini dile getirebilmesi, katkı sağlayabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesi için kendilerini güvende hissetmeleri ve eylemleri ya da görüşleri nedeniyle aleyhlerinde gelişmelerin olmayacağına dair bir inanca sahip olmaları gerekmektedir. Öte yandan çalışanlar psikolojik anlamda kendilerini güvende hissettiklerinde, inisiyatif kullanma, öğrenme çabası sergileme, yenilikçilik gibi davranışları daha sık sergilemektedir (Edmondson,

2004). Bu nedenlerle psikolojik güvenlik kavramının araştırma modeline dahil edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Diğer yandan yeni nesil çalışanların işlerini kendileri için anlamlı kılma isteği, iş becerikliliği kavramıyla örtüşmektedir. Yeni nesil işgücü işleriyle ilgili değişikliklerin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya gerçekleşmesini arzu etmektedir. Buna uygun olarak iş becerikliliğiyle çalışan, işinde yaptığı değişikliklerle işin kontrolünün kendisinde olduğunu düşünmekte, işini anlamlı hale getirmekte ve diğer çalışanlarla etkili bağlantılar kurabilmektedir (Kerse, 2017). İş becerikliliği çalışanın kişisel ilgi alanları ve değerlerini işle uyumlu hale getirmesine olanak sağlamakta (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013) ve bu yönüyle özellikle yeni nesil işgücünün yaptığı işte anlam arayışına karşılık bulmasını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan bu araştırmada iş becerikliliği sadece ilişkisel iş becerikliliği kapsamında ele alınmıştır. Bunun temel nedeni ise günümüz iş hayatında işlerin geçmişe kıyasla çok daha fazla kişiler arası ilişkilere ve etkileşimlere bağlı yürümesidir (Grant ve Parker, 2009). Çoğu örgüt takım çalışmalarına dayalı iş yapma tarzına sahiptir ve çalışanlar etkili bir performans sergileyebilmek için takım içerisinde diğer takım üyeleriyle iş birliği yapmak zorundadır (Griffin, Neal ve Parker, 2007). Bu nedenlerle ilişkisel iş becerikliliği kavramının modele dahil edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Örgütler hızlı değişimin gerçekleştiği koşullarda, değişim sürecini başarıyla gerçekleştirmelerini sağlayacak resmi olarak kendilerinden beklenmediği halde bu süreçlere destek verecek ve kendilerinden beklenenin üzerine çıkacak çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Literatürde çalışanların fazladan rol davranışlarını sergilemeleri çoğunlukla örgütsel vatandaşlık kavramı üzerinden incelenmiştir. Buna karşın bazı yazarlar prososyal motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü niteliğinde olduğunu ve farklı formlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına pozitif yönde katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir (Grant ve Mayer, 2009). Bu nedenle bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı yerine prososyal motivasyon kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Literatürde İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelendiğinde duygusal bağlılığın gerek tüm bağlılık boyutları

içerisinde gerekse diğer davranışsal çıktılar içerisinde örgütsel çıktıları tahmin etme gücü en yüksek olan değişken olduğu ortaya çıkmaktadır (Meyer vd., 2002; Wasti, 2003). Bu nedenle araştırmada güncel kavramlara ek olarak duygusal bağlılığın da modele ilave edilmesi uygun görülmüştür.

Literatürde psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği kavramlarının İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkideki rolünü inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bu nedenle söz konusu değişkenlerin İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkideki rolünün aracı ya da düzenleyici olup olmadığına ilişkin yeterli kanıt bulunmamaktadır. Bu çalışmada söz konusu değişkenlerin düzenleyici etkisi analiz edilerek değişkenlerin, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ne zaman ve nasıl etkilediği sorusunun yanıtını aranmıştır. Öte yandan duygusal bağlılık dahil araştırma modeline dahil edilen düzenleyici değişkenler bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkabilecek değişkenlerdir. Araştırmalar uyumluluğu yüksek bireylerin örgütlerine karşı duygusal daha fazla bağlılık beslemeye (Izzati, Suhariadi ve Hadi, 2015) ve prososyal motivasyona sahip olmaya yatkın olduğunu göstermektedir (Habashi, Graziano ve Hoover, 2016; Hilbig, Glöckner ve Zettler, 2014). Benzer şekilde dışadönüklüğü, deneyime açıklığı ve uyumluluğu yüksek bireyler ilişkisel iş becerikliliği davranışlarını daha sık sergilemektedir (Hau, Bing ve Pari, 2020; Rudolph vd., 2017). Buna göre İK uygulamalarından bağımsız çalışanlar söz konusu davranışları sergileyebilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle söz konusu değişkenlerin İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı etkiden çok düzenleyici etkiye sahip olabilecekleri düşünülmüştür.

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul’a kayıtlı işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma, araştırmanın gerçekleştirildiği tarih itibarıyla (Nisan 2022) borsaya kayıtlı ve borsada işlem gören şirketleri kapsamaktadır. Geçmişte borsaya kayıtlı olup daha sonra borsadan çıkan işletmeler kapsam dışı tutulmuştur. Araştırma kapsamındaki işletmeler arasında sektörlerine ya da herhangi bir başka özelliklerine göre ayırım yapılmamıştır. Bununla birlikte BIST 30, BIST 100 ve BIST 100 dışında kalan şirketlerin, finansal göstergeleri itibarıyla anlamlı farklılıklar taşıdıkları için araştırmada dengeli bir biçimde temsil edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarını kapsamaktadır; mavi yakalı çalışanlar araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında demografik özelliklerine göre bir ayırım yapılmamıştır. Araştırmada işletmelerin İK uygulamaları hakkındaki bilgileri, sınırlı sayıda çalışandan elde edilmiştir. Sınırlı sayıda çalışandan elde edilen söz konusu bilgilerin şirket genelini yansıtacağı varsayılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların işletmelerindeki diğer çalışanları temsil edeceği varsayılmıştır.

Araştırmada İK uygulamaları AMO modeli doğrultusunda ele alınmıştır. Araştırma işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş dizaynı ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları olmak üzere temel İK fonksiyonlarını kapsamaktadır. Diğer fonksiyon ya da uygulamalar araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmada İK uygulamaları hakkındaki veriler, yanlı olacakları düşünülerek İK profesyonelleri ya da işletmelerin üst düzey yöneticilerinden temin edilmemiş, doğrudan işletmelerin çalışanları üzerinden temin edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerindeki İK uygulamaları hakkında objektif, gerçekçi ve içten yanıtlar verdikleri ve araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin işletmelerindeki fiili İK uygulamalarını yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmada işletmelerin performansları finansal performans göstergeleri aracılığıyla incelenmiştir; operasyonel performans göstergeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmada finansal performans göstergeleri olarak net karlılık oranı, öz sermayenin karlılığı ve aktiflerin karlılığı göstergeleri kullanılmıştır. Bunların dışında kalan diğer finansal göstergeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Söz konusu göstergeler Kamu Aydınlatma Platformu üzerinden temin edilmiştir. Finansal göstergeler son 4 yıla ait veriler üzerinden ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların İK uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri şu ana ilişkin, finansal göstergeler geçmişe ilişkindir. Bu doğrultuda son 4 yıl içerisinde (2018, 2019, 2020 ve 2021) işletmelerin İK uygulamalarında anlamlı değişiklikler yapmadıkları varsayılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anket formu 6 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların örgütlerindeki İK uygulamalarına yönelik değerlendirmelerini içeren bir ölçek, takip eden bölümlerde ise katılımcıların prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, ilişkisel beceriklilik ve duygusal bağlılıklarını ölçmeye yönelik 4 ayrı ölçek yer almaktadır. Anket formunun son bölümünde ise katılımcıların demografik bilgilerini edinmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırmada örgütlerin İK uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla AMO modeli doğrultusunda bir İKY ölçeği geliştirilmiştir. Literatürde AMO modeliyle ilgili geliştirilmiş ölçekler, AMO boyutlarının her birini belirli İK fonksiyonlarıyla ilgili görmektedir. Bununla birlikte her bir İK fonksiyonunun beceri artırma, motivasyon artırma ve fırsat yaratma yönlerinin olduğu açıktır. Bu nedenle bu çalışmada AMO modelindeki her bir boyutun tüm İK fonksiyonları itibarıyla araştırmaya konu edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda AMO modelinin her bir boyutu için her bir İK fonksiyonu (işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş dizaynı ve iş sağlığı ve güvenliği) dikkate alınarak fonksiyon başına ikişer ifade geliştirilmiştir. Buna göre toplam 42 ifadeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır.

Ölçekteki ifadeler 4'lü Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 4 puan; “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Buna göre ölçeğin boyutlarından alınan yüksek puan katılımcının ilgili boyutta ifade edilen İK uygulamalarının örgütünde mevcut olduğuna dair algısını; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

Araştırmada ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla önce Keşfedici ardından Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Keşfedici Faktör Analizi, veri setindeki boyutların teorik açıdan yorumlanabilir olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Analiz sonucunda değişkenler azaltılmakta ve faktörler isimlendirilmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 3). İKY ölçeği araştırmacı tarafından geliştirildiği için öncelikle Keşfedici Faktör Analizi

gerçekleştirilmiştir. Keşfedici Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların doğrulanması amacıyla ise Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi, önceden belirlenmiş ya da belirli bir kurama göre kurgulanmış bir yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 177). Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için örneklem sayısının en az 300 olması önerilmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 5; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 206); buna göre araştırmanın örneklem sayısı (n=359) verilerin faktör analizi gerçekleştirilmesine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde faktör yükü 0,40'ın altında kalan maddeler (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 194) ve birden fazla maddeye (eğer faktör yükleri arasındaki fark 0,10'un altında ise) yüklenen maddeler (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 177) ölçekten çıkarılmış ve analize geri kalan ifadelerle devam edilmiştir. Bu yöntem izlenerek analiz beş kez tekrarlanmış ve beşinci aşamada hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'ın altında olmadığı ve herhangi bir maddenin birden fazla maddeye yüklenmediği ölçeğin nihai haline ulaşılmıştır (KMO=0,94 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi %60,0). Analiz sonucunda elde edilen KMO değeri, veri yapısının faktör analizi için son derece uygun olduğunu, Bartlett testi sonuçları ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Açıklanan toplam varyans ise yeterlidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 197). İlk aşamada analiz sonucunda 7 faktör çıkmışken, nihai aşamada faktör sayısı 3'e düşmüştür. Ölçekteki ifade sayısı ise toplam 17 olmuştur. İfadelerin faktör yüklerine bakıldığında en düşük faktör yükü 0,60, en yüksek 0,81'dir. Faktörlerden üçüncü faktörde sadece iki ifade yer almaktadır. İfadelerin faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması nedeniyle söz konusu faktör yapısı korunmuştur (Yong ve Pearce, 2013).

Faktörlerin içeriğinde yer alan ifadeler incelendiğinde, Faktör 1'in AMO modelinin fırsatları artıran uygulamalarına, Faktör 2'nin modelin beceriyi artıran uygulamalarına, Faktör 3'ün ise modelin motivasyonu artıran uygulamalarına karşılık geldiği görülmüştür. Buna göre Faktör 1 "Fırsat Sunan İK Uygulamaları", Faktör 2 ise "Gelişim Odaklı İK Uygulamaları" olarak adlandırılmıştır. Faktör 3'te yer alan iki

ifadenin içeriklerinin iş ve özel yaşam dengesini korumaya yönelik İK uygulamalarına vurgu yapması nedeniyle faktörün başlığı “Özen Gösteren İK Uygulamaları” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.1: İKY Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>1: Fırsat Sunan İK Uygulamaları</i>	<i>2: Gelişim Odaklı İK Uygulamaları</i>	<i>3: Özen Gösteren İK Uygulamaları</i>
Çalıştığım şirkette; çalışanlara arzu ettikleri projelere katılabilme olanağı sunulur.	0,70		
Çalıştığım şirkette çalışanlar, kendileriyle ilgili performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde söz sahibidir.	0,65		
Çalıştığım şirkette; çalışanlar performansları karşılığında ücret artışı ya da prim ödemesi hak edecek şekilde ödüllendirilir.	0,65		
Çalıştığım şirkette çalışanlar, ilgi alanlarına giren konularda eğitimlere katılma hakkına sahiptir.	0,64		
Çalıştığım şirkette; çalışanlar hedeflerine ulaştıklarında maddi ya da manevi ödüllendirilir.	0,63		
Çalıştığım şirkette; çalışanların yaptıkları işin bütüne katkısını anlamaları sağlanır.	0,62		
Çalıştığım şirkette çalışanlara, iş ve özel hayatlarında zorlandıkları konularla ilgili çeşitli uzmanlardan ücretsiz destek alabilme olanağı sağlanır.	0,61		
Çalıştığım şirkette çalışanlar, performansları hakkında istedikleri zaman yöneticilerinden geribildirim isteme olanağına sahiptir.	0,60		
Çalıştığım şirkette; çalışanların kariyer yollarını belirlemelerine ve farklı alanlarda kariyer geçişleri yapmalarına olanak sağlanır.	0,60		

Tablo 3.1: İKY Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

<i>İfadeler</i>	<i>1: Fırsat Sunan İK Uygulamaları</i>	<i>2: Gelişim Odaklı İK Uygulamaları</i>	<i>3: Özen Gösteren İK Uygulamaları</i>
Çalıştığım şirkette; performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda çalışanlar için gelişim planları oluşturulur.		0,81	
Çalıştığım şirkette; performans değerlendirme uygulaması çalışanların gelişimini sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilir.		0,76	
Çalıştığım şirkette; çalışanların ileri pozisyonlara hazır olmasını sağlamak amacıyla yetkinlikleri ya da becerileri geliştirilir.		0,74	
Çalıştığım şirkette; çalışanlara öğrendikleri yeni bilgi ve becerileri işlerine aktarmaları için destek verilir.		0,69	
Çalıştığım şirkette; çalışanların terfi edebilmeleri, terfi edecekleri pozisyonun gerektirdiği becerilere sahip olmaları şartına bağlıdır.		0,69	
Çalıştığım şirkette; kariyer yolları yapılandırıldığı için çalışanlar orta ve uzun vadede üstlenebilecekleri rollerin neler olabileceğini bilir.		0,64	
Çalıştığım şirkette çalışanlara, özel hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyduklarında ücretli izin kullanma seçeneği sunulur.			0,80
Çalıştığım şirkette, çalışma programları çalışanların aşırı uzun çalışma saatlerine sahip olmasının önüne geçecek şekilde düzenlenir.			0,75
Cronbach's α	0,89	0,89	0,60

KMO=0,94 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$. Faktör 1 için Özdeğer 7,99; Varyans Yüzdesi %47,0; Faktör 2 için Özdeğer 1,21; Varyans Yüzdesi %7,1; Faktör 3 için Özdeğer 1,01; Varyans yüzdesi %5,9. Kümülatif Varyans Yüzdesi %60,0. Tüm ifadeler için Cronbach's α değeri 0,93.

Geliştirilen İKY ölçeğinin faktörler bazında ve tüm ifadeleri birlikte ele alınarak hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (faktörler için sırasıyla 0,89, 0,89 ve 0,60; tüm ifadeler için ise 0,93) ölçeğin güvenilir olduğunu ($>0,60$) (Güriş ve Astar, 2019: 306) göstermektedir (Tablo 3.1).

İKY Ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre (Tablo 3.2) modelin indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre ki kare değeri 340,11; serbestlik derecesi 166 olarak bulunmuştur ($p<0,01$). Modelin kabul edilebilmesi için anlamlılık düzeyinin anlamsız çıkması gerekmektedir (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 70). Buna karşın çoğu modelde bu değer anlamlı çıktığından modelin kabul edilebilmesi için ki kare değeri serbestlik derecesine bölünmektedir. Elde edilen değer 3'ten düşük olması iyi uyum anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda ilgili değer 2,59 olarak hesaplanmıştır ($<3,00$). Buna göre modelin genel uyumunun yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Diğer indekslerden elde edilen sonuçlar incelendiğinde; RMSEA değerinin 0,08'den düşük olması beklenmekte ($RMSEA=0,073<0,08$), CFI değerinin 0,95'ten yüksek olması ($CFI=0,93<0,95$), GFI değerinin 0,85'in üzerinde olması ($GFI=0,90>0,85$), AGFI değerinin ise 0,90 ve üzeri olması ($AGFI=0,87<0,90$) iyi uyumu ifade etmektedir (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 72). Çoğu indeksten elde edilen değerler kabul edilebilir sınırlardadır; dolayısıyla ölçeğin 3 boyutlu ve ilk boyutta 9, ikinci boyutta 6, üçüncü boyutta ise 2 ifadeli yapısının uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.2: İKY Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Üç Faktörlü Model	340,11*	166	2,59	0,073	0,926	0,898	0,866

RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü, CFI=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, GFI=Uyum İyiliği İndeksi, AGFI=Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi.

* $p<0,05$

Araştırmada prososyal motivasyonu ölçmek amacıyla Grant (2008) tarafından geliştirilmiş toplam 4 ifadeden oluşan bir ölçek araştırmaya uyarlanarak kullanılmıştır.

Ölçeğin orijinalinde prososyal motivasyon 5’li Likert ölçeği ile ölçülmektedir; buna karşın bu çalışmada ölçekteki ifadeler 4’lü Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 4 puan; “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan katılımcının prososyal motivasyona sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu (KMO=0,65 Bartlett’s Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi %69,8) ölçeğin tek bir boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır (Tablo 3.3). Ölçeğin Cronbach α değeri 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.3: Prososyal Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>1</i>
Fazladan çalışmama yol açsa dahi, kendi isteğimle iş arkadaşlarıma yardımcı olmaktan kaçınmam.	0,90
İş arkadaşlarım için faydalı olmak ve onların iyiliğine olacak şeyler yapmak benim için önemlidir.	0,84
İşim aracılığıyla şirketime ve paydaşlarına fayda sağlamayı önemseydiğim için çalışıyorum.	0,76
Cronbach’s α	0,78

KMO=0,65 Bartlett’s Test $p=0,00<0,01$. Özdeğer 2,09. Toplam Varyans Yüzdesi %69,8.

Araştırmada psikolojik güvenliği ölçmek amacıyla Edmondson (1999) tarafından geliştirilmiş toplam 5 ifadeden oluşan bir ölçek araştırmaya uyarlanarak ve araştırma amacına uygun olacak şekilde 3 ifadeye düşürülerek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde psikolojik güvenlik 5’li Likert ölçeği ile ölçülmektedir; buna karşın bu çalışmada ölçekteki ifadeler 4’lü Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 4 puan; “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan katılımcının örgütünde kendisini psikolojik anlamda güvende hissettiğini; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu (KMO=0,53 Bartlett’s Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi

%59,1) ölçeğin tek bir boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır (Tablo 3.4). Ölçeğin Cronbach α değeri 0,63 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.4: Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>1</i>
İşimle ilgili konularda risk almam gerektiğinde, benimle ilgili olumsuz bir değerlendirme yapılmayacağına dair kendimi güvende hissediyorum.	0,90
Bu şirkette; işimle ilgili bir hata yaptığımda bunun sonradan aleyhime kullanılmayacağını bilirim.	0,87
Bu şirkette; sorunları ve zor konuları gündeme getirirsem sonrasında aleyhime olacak sonuçlarla karşılaşabilirim. (Ters kodlanmıştır)	0,46
Cronbach's α	0,63

KMO=0,53 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$. Özdeğer 1,77. Toplam Varyans Yüzdesi %59,1.

Araştırmada ilişkisel iş becerikliliğini ölçmek amacıyla Laurence (2010) tarafından geliştirilmiş toplam 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde ilişkisel iş becerikliliği 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir; buna karşın bu çalışmada ölçekteki ifadeler 4'lü Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 4 puan; “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan katılımcının ilişkisel iş becerikliliğinin gerektirdiği davranışları sergilediğini; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu (KMO=0,79 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi %68,9) ölçeğin tek bir boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır (Tablo 3.5). Ölçeğin Cronbach α değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş toplam 3 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde duygusal bağlılık 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir; buna karşın bu çalışmada ölçekteki ifadeler 4'lü Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 4 puan; “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği

ise 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan katılımcının örgütüne karşı duygusal anlamda bağlı olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu (KMO=0,74, Bartlett's Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi %82,8) ölçeğin tek bir boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır (Tablo 3.6). Ölçeğin Cronbach α değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.5: İlişkisel İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>1</i>
İşimi etkili yapmak adına farklı departmanlardan kişilerle tanışırım.	0,90
İşimi etkili yapmak adına iş arkadaşlarımla sıklıkla iletişime geçerim.	0,88
İşimi etkili yapmak adına, çalıştığım iç ya da dış müşterilerle sıklıkla etkileşim içerisine geçerim.	0,78
İş hedeflerime ulaşmak adına ilişki ağımlı genişletirim.	0,76
Cronbach's α	0,85

KMO=0,79 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$. Özdeğer 2,75. Toplam Varyans Yüzdesi %68,9.

Tablo 3.6: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>1</i>
Şirketimi çalışılacak iyi bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye edebilirim.	0,92
Bu şirkette çalışmaktan mutluyum.	0,92
Çalıştığım şirketi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	0,89
Cronbach's α	0,90

KMO=0,74 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$. Özdeğer 2,48. Toplam Varyans Yüzdesi %82,8.

Araştırmada işletmelerin finansal göstergeleri için işletmelerin son 4 yıla (2018, 2019, 2020 ve 2021 yıllarına) ait bilanço ve kar zarar tablolarından

yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında işletmelerin finansal performansı üç temel finansal gösterge dikkate alınarak ele alınmıştır:

- *Net Karlılık Oranı*: Net dönem karının net satışlara bölünmesiyle elde edilmiştir. İşletmelerin son 4 yıla ait net karlılık oranları hesaplanmış ve ortalaması alınmıştır.
- *Öz Sermaye Karlılığı (ROE)*: Net dönem karının toplam sermayeye (ana ortaklığa ait öz kaynaklara) bölünmesiyle elde edilmiştir. İşletmelerin son 4 yıla ait öz sermaye karlılık oranları hesaplanmış ve ortalaması alınmıştır.
- *Aktiflerin Karlılığı (ROA)*: Net dönem karının toplam varlıklara bölünmesiyle elde edilmiştir. İşletmelerin son 4 yıla ait öz sermaye karlılık oranları hesaplanmış ve ortalaması alınmıştır.

3.4. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma Borsa İstanbul'a (BIST) kayıtlı şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma tarihi itibarıyla (Nisan 2022) borsaya kayıtlı şirket sayısı 463'tir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle ilgili şirketlerde çalışanlara ulaşılmış ve kendilerine elektronik ortamda anket uygulaması iletilmiştir. Araştırmada her şirketten en az 3, en fazla 5 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma Nisan ayı başında başlamış ve Mayıs ayının ilk haftasında sona ermiştir. Bu süre zarfında toplam 542 kişiye anket ulaştırılmış, bu kişiler içerisinde anketi tam olarak yanıtlayan 359 kişi olmuştur (geri dönüş oranı %66). Araştırmada toplam 103 şirkete ulaşılmıştır. Buna göre şirket başına ortalama anket sayısı 3,48 olmuştur.

Şirketlerin finansal verilerine ilişkin bilgiler araştırma tarihi itibarıyla Kamu Aydınlatma Platformu üzerinden elde edilmiştir. Söz konusu platformda borsaya kayıtlı şirketlerin son 4 yıla ait bilançoları ile kar zarar tabloları yer almaktadır.

3.5. Hipotezler

Araştırmada araştırma modelini test edilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H1: İK uygulamaları örgütün finansal performansı üzerinde etkilidir.
 - a) H1: Beceri artıran İK uygulamaları örgütün finansal performansı üzerinde etkilidir.
 - b) H1: Motivasyon artıran İK uygulamaları örgütün finansal performansı üzerinde etkilidir.
 - c) H1: Fırsatları artıran İK uygulamaları örgütün finansal performansı üzerinde etkilidir.
2. H1: Prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık, İK uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.
 - a) H1: Beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde (i) prososyal motivasyon, (ii) psikolojik güvenlik, (iii) ilişkisel iş becerikliliği, (iv) duygusal bağlılık düzenleyici etkiye sahiptir.
 - b) H1: Motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde (i) prososyal motivasyon, (ii) psikolojik güvenlik, (iii) ilişkisel iş becerikliliği, (iv) duygusal bağlılık düzenleyici etkiye sahiptir.
 - c) H1: Fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde (i) prososyal motivasyon, (ii) psikolojik güvenlik, (iii) ilişkisel iş becerikliliği, (iv) duygusal bağlılık düzenleyici etkiye sahiptir.

3.6. Uygulanan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada işletmelerin özelliklerini ve katılımcıların demografik verilerini değerlendirmek amacıyla frekans dağılımlarından; ölçek sonuçlarını değerlendirirken ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği

tek yönlü ANOVA analiziyle test edilmiş; farklılık olan ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde farklılığın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen sonuçların birbirleriyle ve işletmelerin finansal göstergeleriyle ilişkisini saptamak amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla işe hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Söz konusu tüm analizler IBM SPSS 20 istatistik analiz programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.7. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde önce araştırmaya katılan işletmelerin ve çalışanların özellikleri aktarılmış, sonrasında ise tanımlayıcı analizlerle hipotezlerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilmiş analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

3.7.1. İşletmelerin Özellikleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.7) işletmelerin yarısına yakınının (%47,6) İmalat alanında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu sektörü %27,2 ile Mali Kuruluşlar izlemektedir. Borsaya kayıtlı tüm işletmeler dikkate alındığında İmalat işletmelerinin tüm işletmeler içerisinde %40,6; Mali Kuruluşların ise %25,1 oranında yer aldığı görülmektedir. Buna göre araştırmada borsaya kayıtlı işletmelerin dağılımına benzer nitelikte bir dağılım elde edildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.7: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İmalat	49	47,6
Mali Kuruluşlar	28	27,2
Toptan ve Perakende Ticaret	9	8,7
Teknoloji	7	6,8
Ulaştırma ve Haberleşme	5	4,8
Elektrik, Gaz ve Su	4	3,9
Madencilik	1	1,0
Toplam	103	100

Araştırma kapsamındaki işletmelerin BIST kategorilerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.8) işletmelerin yarısından fazlasının (%58,3) BIST 100 içerisinde yer alan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. BIST 30 içerisinde yer alan 30 işletmenin 29'unun (%96,7), BIST 30 ile 100 arasında kalan 70 işletmenin yaklaşık yarısının (%44,2), geri kalan işletmelerin 363 işletmenin ise yaklaşık onda birinin (%11,8) araştırma kapsamında yer aldığı görülmektedir. Buna göre araştırmada yer alan işletmelerin finansal performansları itibariyle birbirlerinden ayrışacak bir dağılım sergilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.8: İşletmelerin BIST Kategorilerine Göre Dağılımları

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
BIST 30	29	28,2
BIST 30-100 Arasında Olanlar	31	30,1
BIST 100 Dışında Kalanlar	43	41,7
Toplam	103	100

Araştırma kapsamındaki işletmelerin son 4 yıllık bilanço ve kar zarar tabloları dikkate alınarak hesaplanan ortalama net karlılık, ortalama sermaye karlılığı ve ortalama aktiflerin karlılığı rakamları incelendiğinde (Tablo 3.9) işletmelerin ortalama net karlılık oranının %17, ortalama sermaye karlılığının %7, ortalama aktiflerin karlılığının ise %5 oranlarında olduğu görülmektedir. Söz konusu değerlere ilişkin en az ve en çok değerler incelendiğinde oranların geniş bir aralıkta dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.9: Şirketlerin Finansal Verileri

<i>Son 4 Yılın Ortalama Rakamlarına Göre</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Medyan</i>	<i>En Az</i>	<i>En Fazla</i>
Net Karlılık Oranı	0,17	0,35	0,09	-0,38	2,41
Öz Sermaye Karlılığı (ROE)	0,07	0,81	0,16	-4,65	3,13
Aktiflerin Karlılığı (ROA)	0,05	0,06	0,05	-0,11	0,26

3.7.2. Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik verileri incelendiğinde (Tablo 3.10) katılımcıların cinsiyetlerinin hemen hemen eşit dağılım gösterdiği (%51,5 erkek, %48,5 kadın), yarısına yakınının (%50,4) 30 ile 39 yaş arasında olduğu, büyük çoğunluğunun (%91,6) ise lisans ve üzeri eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası (%62,4) yönetsel rollerde görev yapmaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmı (%39,0) orta ve üst kademe yönetici pozisyonlarında çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısının (%51,8) 5 yıldan az, diğer yarısının (%48,2) ise 5 yıldan fazla süredir halihazırda çalıştıkları işletmede çalıştıkları görülmektedir. Toplam iş deneyimleri itibariyle dağılımları incelendiğinde katılımcıların yarıya yakınının (%42,4) 15 yıl ve üzeri süredir iş hayatında oldukları, çok azının ise (%12,5) 5 yıldan az sürelik toplam iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma alanlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların yarısına yakınının (%43,2) Pazarlama/Satış ve Muhasebe/Finans alanlarında çalıştıkları görülmektedir. Bu alanları %16,9 ile İnsan Kaynakları, %16,8 ile Üretim/Ar-Ge ve %13,1 ile Bilgi Teknolojileri izlemektedir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	174	48,5
	Erkek	185	51,5
Yaş	30 yaşın altında	69	19,2
	30 – 34 yaş arası	96	26,7
	35 – 39 yaş arası	85	23,7
	40 – 45 yaş arası	59	16,5
	45 yaş ve üzeri	50	13,9
Eğitim	Lisans üstü	125	34,8
	Lisans	204	56,8
	Ön Lisans/Lise	30	8,4

Tablo 3.10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları (Devam)

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Unvan	Yönetsel olmayan	135	37,6
	İlk kademe yönetici	84	23,4
	Orta kademe yönetici	113	31,5
	Üst düzey yönetici	27	7,5
Kıdem	1 yıldan az	58	16,2
	1 – 4 yıl	115	32,0
	5 – 9 yıl	83	23,1
	10 yıl ve üzeri	103	28,7
Toplam İş Deneyimi	5 yıldan az	45	12,5
	5 – 9 yıl	82	22,8
	10 – 14 yıl	80	22,3
	15 – 19 yıl	67	18,7
	20 yıl ve üzeri	85	23,7
Çalışma Alanı	Pazarlama/Satış	79	22,0
	Finans/Muhasebe	76	21,2
	İnsan Kaynakları	61	16,9
	Üretim ve Ar-Ge	60	16,8
	Bilgi Teknolojileri	47	13,1
	Diğer	36	10,0
Toplam		359	100

3.7.3. Tanımlayıcı Analizler

Araştırmaya katılanların İKY ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 3.11) katılımcıların İK uygulamalarına olumluya yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Buna göre katılımcılar, işletmelerinde kendi gelişimlerini önemseyen ve bunları artırmaya yönelik uygulamaların arzu ettikleri düzeyde olmasa dahi var olduğunu (Gelişim Odaklı İK Uygulamaları: O=2,72), benzer şekilde işletmelerinde iş ve aile yaşamı dengesini gözetmeye yönelik uygulamaların yine arzu ettikleri düzeyde olmasa dahi var olduğunu (Özen Gösteren İK Uygulamaları: O=2,72) ifade

etmektedir. İK uygulamaları içerisinde görece en düşük değeri Fırsat Sunan İK Uygulamaları almıştır. Buna göre katılımcılar işletmelerinin kendilerine farklı konularda olanaklar sunmaya ve katılımcı yaklaşımlar benimsemeye çalıştığını ancak bunun tam olarak yeterli düzeyde olmadığını ifade etmektedir (Fırsat Sunan İK uygulamaları: O=2,66).

Tablo 3.11: İKY Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>n=359</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St.Sapma</i>
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	2,72	0,69
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	2,66	0,60
Özen Gösteren İK Uygulamaları	2,72	0,71

Katılımcıların İKY ölçeğine verdikleri yanıtların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA analiziyle test edilmiştir (Tablo 3.12). Analiz sonuçlarına göre katılımcıların İKY ölçeğine verdikleri yanıtlar sadece çalışma alanlarına ve çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, kıdem ve toplam iş deneyimlerine göre katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtlar anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışma alanlarına göre farklılıklar Gelişim Odaklı ve Fırsat Sunan İK Uygulamalarında ortaya çıkmaktadır. Post hoc testlerden Tukey HSD sonuçlarına göre (Tablo 3.13) Üretim/Ar-Ge alanında çalışanlar ile çalışma alanı Diğer kategorisinde yer alan çalışanların verdiği yanıtlar diğer alanlarda çalışanların verdiği yanıtlardan anlamlı düzeyde daha düşüktür. Buna göre Üretim/Ar-Ge ve Diğer kategorisi altında yer alan alanlarda çalışanlar diğer alanlarda çalışanlara kıyasla işletmelerindeki İK uygulamalarının yeterince çalışanları geliştirmeye odaklı olmadığını ve tam anlamıyla katılımcı yaklaşımlar içermediğini düşünmektedir. Katılımcıların sektörlerine göre farklılıklar ise Özen Gösteren İK Uygulamalarında ortaya çıkmıştır. Post hoc testlerden Tukey HSD sonuçlarına göre İmalat ve Diğer sektörlerde çalışanların ilgili boyutta verdikleri yanıtlar Mali Kuruluşlar ve Toptan ve Perakende sektörlerinde çalışanların verdikleri yanıtlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşüktür. Buna göre İmalat ve Diğer sektörlerde çalışanlar Mali Kuruluşlar ve Toptan ve Perakende sektörlerinde sektörlerde

çalışanlara kıyasla işletmelerinin yeterince iş ve özel yaşam dengesine özen göstermediğini dile getirmektedir.

Tablo 3.12: İKY Ölçeğine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları

			Gelişim Odaklı İK		Fırsat Sunan İK		Özen Gösteren İK		
			n	O	SS	O	SS	O	SS
Cinsiyet	Kadın	174	2,72	0,60	2,68	0,52	2,68	0,66	
	Erkek	185	2,72	0,77	2,64	0,67	2,76	0,75	
Gelişim Odaklı İK F=0,000 p=0,984>0,05 Fırsat Sunan İK F=0,374 p=0,541>0,05 Özen Gösteren İK F=1,179 p=0,278>0,05									
			n	O	SS	O	SS	O	SS
Yaş	30 yaşın altı	69	2,77	0,69	2,71	0,50	2,71	0,70	
	30 – 34 yaş	96	2,63	0,75	2,59	0,69	2,65	0,78	
	35 – 39 yaş	85	2,71	0,70	2,66	0,60	2,70	0,66	
	40 – 45 yaş	59	2,79	0,63	2,68	0,59	2,67	0,73	
	45 yaş ve üzeri	50	2,79	0,63	2,68	0,58	2,97	0,59	
Gelişim Odaklı İK F=0,784 p=0,536>0,05 Fırsat Sunan İK F=0,445 p=0,776>0,05 Özen Gösteren İK F=1,930 p=0,105>0,05									
			n	O	SS	O	SS	O	SS
Eğitim	Lisans üstü	125	2,70	0,68	2,69	0,56	2,73	0,69	
	Lisans	204	2,74	0,69	2,66	0,63	2,73	0,71	
	Ön Lisans/Lise	30	2,69	0,73	2,51	0,56	2,62	0,78	
Gelişim Odaklı İK F=0,133 p=0,876>0,05 Fırsat Sunan İK F=1,039 p=0,355>0,05 Özen Gösteren İK F=0,347 p=0,707>0,05									

Tablo 3.12: İKY Ölçeğine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)

			Gelişim Odaklı İK		Fırsat Sunan İK		Özen Gösteren İK		
			n	O	SS	O	SS	O	SS
Unvan	Yönetsel olmayan	135	2,66	0,73	2,61	0,61	2,71	0,72	
	İlk kademe yönetici	84	2,77	0,70	2,64	0,60	2,70	0,64	
	Orta kademe yönetici	113	2,71	0,65	2,69	0,58	2,66	0,71	
	Üst düzey yönetici	27	2,94	0,62	2,83	0,65	3,07	0,78	
Gelişim Odaklı İK F=1,428 p=0,234>0,05 Fırsat Sunan İK F=1,182 p=0,317>0,05 Özen Gösteren İK F=2,586 p=0,053>0,05									
			n	O	SS	O	SS	O	SS
Kıdem	1 yıldan az	58	2,82	0,62	2,70	0,55	2,77	0,77	
	1 – 4 yıl	115	2,75	0,71	2,73	0,59	2,66	0,72	
	5 – 9 yıl	83	2,57	0,76	2,55	0,67	2,67	0,75	
	10 yıl ve üzeri	103	2,77	0,64	2,63	0,58	2,81	0,62	
Gelişim Odaklı İK F=1,919 p=0,126>0,05 Fırsat Sunan İK F=1,643 p=0,179>0,05 Özen Gösteren İK F=1,041 p=0,375>0,05									
			n	O	SS	O	SS	O	SS
Toplam İş Deneyimi	5 yıldan az	45	2,67	0,73	2,58	0,61	2,68	0,75	
	5 – 9 yıl	82	2,71	0,74	2,71	0,56	2,66	0,70	
	10 – 14 yıl	80	2,75	0,64	2,66	0,62	2,78	0,66	
	15 – 19 yıl	67	2,70	0,70	2,67	0,66	2,58	0,80	
	20 yıl ve üzeri	85	2,76	0,67	2,63	0,58	2,85	0,65	
Gelişim Odaklı İK F=0,185 p=0,946>0,05 Fırsat Sunan İK F=0,383 p=0,820>0,05 Özen Gösteren İK F=1,641 p=0,163>0,05									

Tablo 3.12: İKY Ölçeğine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)

			Gelişim Odaklı İK		Fırsat Sunan İK		Özen Gösteren İK	
		n	O	SS	O	SS	O	SS
Çalışma Alanı	Pazarlama/Satış	79	2,72	0,67	2,71	0,56	2,67	0,70
	Finans/Muhasebe	76	2,78	0,63	2,65	0,57	2,75	0,70
	İnsan Kaynakları	61	2,99	0,58	2,86	0,54	2,80	0,64
	Üretim ve Ar-Ge	60	2,54	0,76	2,52	0,65	2,71	0,70
	Bilgi Teknolojileri	47	2,69	0,70	2,67	0,60	2,78	0,68
	Diğer	36	2,49	0,77	2,43	0,68	2,58	0,91
Gelişim Odaklı İK $F=3,767$ $p=0,002<0,01^{**}$ Fırsat Sunan İK $F=3,180$ $p=0,008<0,01^{**}$ Özen Gösteren İK $F=0,567$ $p=0,726>0,05$								
		n	O	SS	O	SS	O	SS
Sektörü	İmalat	172	2,66	0,75	2,63	0,66	2,62	0,75
	Mali Kuruluşlar	97	2,77	0,63	2,63	0,58	2,93	0,60
	Toptan ve Perakende	33	2,81	0,69	2,76	0,55	2,74	0,70
	Diğer	57	2,78	0,59	2,73	0,49	2,66	0,70
Gelişim Odaklı İK $F=0,925$ $p=0,429>0,05$ Fırsat Sunan İK $F=0,773$ $p=0,510>0,05$ Özen Gösteren İK $F=4,201$ $p=0,006<0,01^{**}$								

Tablo 3.13: Gelişim Odaklı İK ve Fırsat Sunan İK Uygulamalarının Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

<i>n=359</i>	<i>Çalışma Alanı</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Gelişim Odaklı İK	Diğer	36	2,49	
	Üretim ve Ar-Ge	60	2,54	
	Bilgi Teknolojileri	47		2,69
	Pazarlama/Satış	79		2,72
	Finans/Muhasebe	76		2,78
	İnsan Kaynakları	61		2,99
p=			0,21	0,19
<i>n=359</i>	<i>Çalışma Alanı</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Fırsat Sunan İK	Diğer	36	2,43	
	Üretim ve Ar-Ge	60	2,52	
	Finans/Muhasebe	76		2,65
	Bilgi Teknolojileri	47		2,67
	Pazarlama/Satış	79		2,71
	İnsan Kaynakları	61		2,86
p=			0,15	0,42

Tablo 3.14: Özen Gösteren İK Uygulamalarının Katılımcıların Sektörlerine Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

<i>n=359</i>	<i>Sektörler</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Özen Gösteren İK	İmalat	172	2,62	
	Diğer	57	2,66	
	Toptan ve Perakende	33		2,74
	Mali Kuruluşlar	97		2,93
p=			0,76	0,31

Katılımcıların ara değişkenlere ilişkin ölçeklere verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 3.15) Psikolojik Güvenlik hariç diğer üç değişkende olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Buna göre katılımcılar iş ortamında başkalarına yardım etmeye ve başkaları için faydalı olmaya istekli olduklarını (Prososyal Motivasyon O=3,25), işlerini etkili yapmak adına çevreleriyle ilişkilerini geliştirme çabası sergilediklerini (İlişkisel İş Becerikliliği O=3,31) ve işletmelerine karşı duygusal anlamda kendilerini bağlı hissettiklerini (Duygusal Bağlılık O=3,15) ifade etmektedir. Öte yandan katılımcılar işletmelerinde riskli davranışlar sergilediklerinde başlarına olumsuz bir şey gelmeyeceği konusunda tam olarak emin değildirlir (Psikolojik Güvenlik O=2,64)

Tablo 3.15: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>n=359</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St.Sapma</i>
Psikolojik Güvenlik	2,64	0,63
Prososyal Motivasyon	3,25	0,55
İlişkisel İş Becerikliliği	3,31	0,51
Duygusal Bağlılık	3,15	0,73

Katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA analiziyle test edilmiştir (Tablo 3.16). Analiz sonuçlarına göre katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlar sadece çalışma alanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, kıdem, toplam iş deneyimi ve sektörlerine göre katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlar anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışma alanlarına göre farklılıklar Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık ölçeklerinde ortaya çıkmaktadır. Post hoc testlerden Tukey HSD sonuçlarına göre (Tablo 3.17) Üretim/Ar-Ge alanında çalışanlar ile çalışma alanı Diğer kategorisinde yer alan çalışanların Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık ölçeklerine verdikleri yanıtlar diğer alanlarda çalışanların verdiği yanıtlardan anlamlı düzeyde daha düşüktür. Buna göre Üretim/Ar-Ge ve Diğer kategorisi altında yer alan alanlarda çalışanlar işletmelerinde risk aldıkları zaman başlarına olumsuz bir

şey gelmeyeceğine dair inanca sahip değildir. Benzer şekilde yine aynı söz konusu alanlarda çalışanların, işlerini etkili yapmak adına başkalarıyla olan ilişkilerini artırma çabası sergilediklerini ve kendilerini örgütlerine bağlı hissettiklerini ifade ettiği ancak bunun seviyesinin diğer alanlarda çalışanlara kıyasla daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları

			Psikolojik Güvenlik		Prososyal Motivasyon		İlişkisel İş Becerikliliği		Duygusal Bağlılık		
			n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Cinsiyet	Kadın		174	2,65	0,58	3,22	0,44	3,29	0,48	3,16	0,64
	Erkek		185	2,63	0,69	3,29	0,64	3,35	0,55	3,15	0,81
Psikolojik Güvenlik F=0,111 p=0,740>0,05 Prososyal Motivasyon F=1,636 p=0,202>0,05 İlişkisel İş Becerikliliği F=0,993 p=0,320>0,05 Duygusal Bağlılık F=0,005 p=0,944>0,05											
			n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Yaş	30 yaşın altı		69	2,64	0,69	3,14	0,60	3,30	0,48	3,16	0,76
	30 – 34 yaş		96	2,55	0,67	3,25	0,64	3,34	0,59	3,00	0,76
	35 – 39 yaş		85	2,67	0,65	3,26	0,47	3,35	0,51	3,17	0,74
	40 – 45 yaş		59	2,66	0,56	3,37	0,48	3,28	0,48	3,23	0,69
	45 yaş ve üzeri		50	2,73	0,57	3,27	0,53	3,32	0,47	3,29	0,64
Psikolojik Güvenlik F=0,758 p=0,554>0,05 Prososyal Motivasyon F=1,420 p=0,227>0,05 İlişkisel İş Becerikliliği F=0,246 p=0,912>0,05 Duygusal Bağlılık F=1,666 p=0,157>0,05											

Tablo 3.16: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)

			Psikolojik Güvenlik		Prososyal Motivasyon		İlişkisel İş Becerikliliği		Duygusal Bağlılık		
			n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Eğitim	Lisans üstü	125	2,63	0,56	3,28	0,59	3,36	0,49	3,17	0,70	
	Lisans	204	2,66	0,69	3,26	0,52	3,31	0,53	3,17	0,75	
	Ön Lisans/Lise	30	2,52	0,55	3,13	0,64	3,24	0,55	3,00	0,76	
Psikolojik Güvenlik F=0,664 p=0,515>0,05 Prososyal Motivasyon F=0,805 p=0,448>0,05 İlişkisel İş Becerikliliği F=0,792 p=0,454>0,05 Duygusal Bağlılık F=0,707 p=0,494>0,05											
			n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Unvan	Yönetsel olmayan	135	2,59	0,67	3,22	0,60	3,29	0,55	3,11	0,78	
	İlk kademe yönetici	84	2,69	0,59	3,25	0,51	3,29	0,52	3,15	0,73	
	Orta kademe yönetici	113	2,63	0,63	3,27	0,54	3,35	0,49	3,13	0,68	
	Üst düzey yönetici	27	2,77	0,67	3,37	0,52	3,43	0,41	3,44	0,68	
Psikolojik Güvenlik F=0,779 p=0,506>0,05 Prososyal Motivasyon F=0,555 p=0,645>0,05 İlişkisel İş Becerikliliği F=0,731 p=0,534>0,05 Duygusal Bağlılık F=1,632 p=0,182>0,05											
			n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Kıdem	1 yıldan az	58	2,70	0,61	3,21	0,58	3,34	0,55	3,28	0,71	
	1 – 4 yıl	115	2,62	0,67	3,30	0,55	3,39	0,47	3,15	0,74	
	5 – 9 yıl	83	2,63	0,69	3,26	0,63	3,24	0,60	3,06	0,79	
	10 yıl ve üzeri	103	2,64	0,58	3,23	0,49	3,30	0,46	3,16	0,68	
Psikolojik Güvenlik F=0,212 p=0,888>0,05 Prososyal Motivasyon F=0,404 p=0,750>0,05 İlişkisel İş Becerikliliği F=1,499 p=0,215>0,05 Duygusal Bağlılık F=0,994 p=0,396>0,05											

Tablo 3.16: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)

			Psikolojik Güvenlik		Prososyal Motivasyon		İlişkisel İş Becerikliliği		Duygusal Bağlılık	
		n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Toplam İş Deneyimi	5 yıldan az	45	2,63	0,68	3,06	0,72	3,28	0,50	3,09	0,86
	5 – 9 yıl	82	2,58	0,69	3,25	0,55	3,32	0,55	3,06	0,74
	10 – 14 yıl	80	2,72	0,68	3,28	0,54	3,39	0,54	3,27	0,70
	15 – 19 yıl	67	2,61	0,58	3,35	0,49	3,30	0,50	3,12	0,72
	20 yıl ve üzeri	85	2,65	0,57	3,25	0,50	3,29	0,48	3,19	0,69
Psikolojik Güvenlik $F=0,065$ $p=0,979>0,05$ Prososyal Motivasyon $F=2,612$ $p=0,051>0,05$ İlişkisel İş Becerikliliği $F=0,473$ $p=0,701>0,05$ Duygusal Bağlılık $F=0,251$ $p=0,861>0,05$										
		n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Çalışma Alanı	Pazarlama/Satış	79	2,62	0,66	3,22	0,50	3,34	0,48	3,10	0,77
	Finans/Muhasebe	76	2,72	0,56	3,26	0,56	3,28	0,46	3,26	0,65
	İnsan Kaynakları	61	2,83	0,57	3,40	0,48	3,43	0,49	3,37	0,51
	Üretim ve Ar-Ge	60	2,44	0,54	3,20	0,57	3,25	0,47	2,91	0,73
	Bilgi Teknolojileri	47	2,70	0,72	3,27	0,55	3,46	0,52	3,19	0,80
	Diğer	36	2,46	0,77	3,14	0,71	3,09	0,69	3,03	0,88
Psikolojik Güvenlik $F=3,193$ $p=0,008<0,01^{**}$ Prososyal Motivasyon $F=1,410$ $p=0,220>0,05$ İlişkisel İş Becerikliliği $F=3,090$ $p=0,010<0,05^{*}$ Duygusal Bağlılık $F=3,195$ $p=0,008<0,05^{**}$										

Tablo 3.16: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)

			Psikolojik Güvenlik		Prososyal Motivasyon		İlişkisel İş Becerikliliği		Duygusal Bağlılık	
		n	O	SS	O	SS	O	SS	O	SS
Sektörü	İmalat	172	2,59	0,62	3,25	0,60	3,32	0,55	3,10	0,77
	Mali Kuruluşlar	97	2,70	0,59	3,25	0,52	3,30	0,47	3,25	0,65
	Toptan ve Perakende	33	2,78	0,51	3,25	0,43	3,17	0,46	3,16	0,68
	Diğer	57	2,61	0,81	3,28	0,55	3,44	0,51	3,15	0,78
Psikolojik Güvenlik $F=1,242$ $p=0,294>0,05$ Prososyal Motivasyon $F=0,057$ $p=0,982>0,05$ İlişkisel İş Becerikliliği $F=2,030$ $p=0,109>0,05$ Duygusal Bağlılık $F=0,943$ $p=0,420>0,05$										

Tablo 3.17: Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

$n=359$	Çalışma Alanı	n	1	2
Psikolojik Güvenlik	Üretim ve Ar-Ge	60	2,44	
	Diğer	36	2,46	
	Pazarlama/Satış	79		2,62
	Bilgi Teknolojileri	47		2,70
	Finans/Muhasebe	76		2,72
	İnsan Kaynakları	61		2,83
$p=$			0,19	0,52

Tablo 3.17: Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerine Verilen Yanıtların Katılımcıların Çalışma Alanlarına Göre Farklılıklarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları (Devam)

<i>n=359</i>	<i>Çalışma Alanı</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
İlişkisel İş Becerikliliği	Diğer	36	3,09	
	Üretim ve Ar-Ge	60	3,25	
	Finans/Muhasebe	76		3,28
	Pazarlama/Satış	79		3,34
	İnsan Kaynakları	61		3,43
	Bilgi Teknolojileri	47		3,46
p=			0,09	0,24
<i>n=359</i>	<i>Çalışma Alanı</i>	<i>n</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Duygusal Bağlılık	Üretim ve Ar-Ge	60	2,91	
	Diğer	36	3,03	
	Pazarlama/Satış	79		3,10
	Bilgi Teknolojileri	47		3,19
	Finans/Muhasebe	76		3,26
	İnsan Kaynakları	61		3,37
p=			0,10	0,12

3.7.4. Korelasyon Analizleri

Araştırmada İKY ölçeğinin boyutlarının kendi aralarında ve diğer ölçeklerle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.18), İKY ölçeğindeki boyutların kendi aralarında anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Gelişim Odaklı İK Uygulamaları ile Fırsat Odaklı İK Uygulamaları arasındaki ilişki güçlü bir ilişki iken ($r>0,70$), Özen Gösteren İK Uygulamalarının diğer iki boyutla ilişkisi iyi ($0,40<r<0,70$) seviyededir. Benzer şekilde psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık ölçeklerinden elde edilen sonuçlar İKY ölçeğindeki tüm boyutlarla anlamlı ve pozitif yönde ilişkiye sahiptir. Gelişim Odaklı İK Uygulamalarının prososyal motivasyon ve ilişkisel iş becerikliliğiyle ilişkisi düşük

seviyede ($r<0,40$), psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılıkla ise iyi seviyededir ($0,40<r<0,70$). Fırsat Sunan İK uygulamalarının ilişkisel iş becerikliliğiyle ilişkisi düşük seviyede ($r<0,40$), diğerleriyle iyi seviyededir ($0,40<r<0,70$). Özen Gösteren İK uygulamalarının psikolojik güvenlik ve ilişkisel iş beceriklilikle ilişkisi düşük seviyede ($r<0,40$), prososyal motivasyon ve duygusal bağlılıkla iyi seviyededir ($0,40<r<0,70$). Genel olarak değerlendirildiğinde duygusal bağlılığın diğer üç değişkene kıyasla İK uygulamalarıyla daha güçlü ilişkiye sahip olduğu, ilişkisel iş becerikliliğinin ise daha düşük seviyede ilişkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3.18: İKY Ölçeği Boyutlarının Kendi Aralarında ve Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçekleriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

<i>n</i> =359	Gelişim Odaklı İK		Fırsat Sunan İK		Özen Gösteren İK	
	r	p	r	p	r	p
Gelişim Odaklı İK	1					
Fırsat Sunan İK	0,765	0,000**	1			
Özen Gösteren İK	0,410	0,000**	0,453	0,000**	1	
Psikolojik Güvenlik	0,455	0,000**	0,508	0,000**	0,390	0,000**
Prososyal Motivasyon	0,345	0,000**	0,474	0,000**	0,421	0,000**
İlişkisel İş Becerikliliği	0,242	0,000**	0,362	0,000**	0,228	0,000**
Duygusal Bağlılık	0,627	0,000**	0,607	0,000**	0,523	0,000**

** $p<0,01$

Psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkileri incelendiğinde (Tablo 3.19) tüm ölçeklerin birbirleriyle anlamlı düzeyde ($p<0,01$) ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Psikolojik güvenliğin duygusal bağlılıkla iyi seviyede ($r>0,40$), diğerleriyle düşük seviyede ($r<0,40$) ilişkili olduğu; prososyal motivasyonun ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılıkla iyi seviyede ($r>0,40$), psikolojik güvenlikle düşük seviyede ($r<0,40$) ilişkili olduğu; ilişkisel iş becerikliliğinin prososyal motivasyonla iyi seviyede ($r>0,40$) diğerleriyle düşük seviyede ($r<0,40$) ilişkili olduğu; duygusal bağlılığın ise psikolojik güvenlik ve prososyal motivasyonla iyi

seviyede ($r>0,40$) ilişkisel iş becerikliliğiyle düşük seviyede ($r<0,40$) ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.19: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Kendi Aralarındaki İlişkilerine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

n=359	Psikolojik Güvenlik		Prososyal Motivasyon		İlişkisel İş Becerikliliği		Duygusal Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Psikolojik Güvenlik	1							
Prososyal Motivasyon	0,367	0,000**	1					
İlişkisel İş Becerikliliği	0,188	0,000**	0,552	0,000**	1			
Duygusal Bağlılık	0,537	0,000**	0,524	0,000**	0,369	0,000**	1	

** p<0,01

Ölçeklerin işletmelerin finansal göstergeleriyle ilişkileri incelendiğinde (Tablo 3.20) Gelişim Odaklı İK uygulamalarının öz sermaye karlılığıyla negatif yönde; Özen Gösteren İK uygulamalarının ise net karlılık oranıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki düşük düzeydedir ($r<0,40$). Psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık ölçekleri ise işletmelerin finansal göstergeleriyle anlamlı düzeyde ilişkiye sahip değildir. Benzer şekilde aktiflerin karlılığının hiçbir değişkenle arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Tablo 3.20: Ölçeklerin Finansal Göstergelerle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

<i>n</i> =103	Net Karlılık Oranı		Öz Sermaye Karlılığı (ROE)		Aktiflerin Karlılığı (ROA)	
	r	p	r	p	r	p
Gelişim Odaklı İK	-0,016	0,759	-0,119	0,026*	-0,067	0,211
Fırsat Sunan İK	0,024	0,658	-0,090	0,092	0,012	0,830
Özen Gösteren İK	0,171	0,001**	-0,077	0,150	0,042	0,438
Psikolojik Güvenlik	0,067	0,209	-0,074	0,165	-0,045	0,400
Prososyal Motivasyon	0,078	0,147	-0,008	0,882	0,054	0,316
İlişkisel İş Becerikliliği	0,029	0,589	0,010	0,858	0,014	0,796
Duygusal Bağlılık	0,027	0,610	-0,019	0,725	-0,002	0,976

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

3.7.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Araştırmada İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ve psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın söz konusu etki üzerinde düzenleyici (moderatör) role sahip olma durumunu belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ya da gücünü etkileyen değişkendir (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 179). Buna göre bağımsız değişkenin (bu çalışmada İK uygulamaları) bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisi, düzenleyici değişkenin (prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık) gücüne ya da büyüklüğüne bağlıdır. Düzenleyici etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin ne zaman ya da hangi durumda ortaya çıktığı sorularına yanıt vermektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 192).

Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı iken, düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olmaması beklenmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 217). Bu

durumda düzenleyici değişkenin etkisini analiz etmek için, bağımsız değişkenin düzenleyici değişkenle çarpımı alınarak etkileşim terimi oluşturulur (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 183). Çarpım işlemi yapılmadan önce çoklu doğrusallık sorununu azaltmak amacıyla bağımsız değişkenler ve düzenleyici değişken standardize edilerek z değerlerine dönüştürülür (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 183).

Etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olması, düzenleyici etkinin varlığına işaret eder (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 181). Bu durumda düzenleyici değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olmaması beklenmektedir. Başka deyişle etkileşim teriminin eklendiği ve bağımlı değişkene etkisinin anlamlı çıktığı durumda, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı değilse tam düzenleyicilik gerçekleşir. Bağımsız ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olmayı sürdürmesi durumunda ise, düzenleyici etkinin var olduğu ancak diğer değişkenlerin de önemini koruduğu yorumu yapılır (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 183).

Psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık değişkenlerinin İK uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için her bir düzenleyici değişken için ayrı ayrı ve daha sonrasında tüm değişkenler birlikte olacak şekilde hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre regresyon analizlerinde ilk aşamada İK uygulamaları, ikinci aşamada düzenleyici değişken, üçüncü aşamada ise etkileşim terimleriyle birlikte tüm değişkenler modele dahil edilmiştir.

3.7.5.1. İK Uygulamalarının ve Ara Değişkenlerin Net Karlılık Oranı Üzerindeki Etkisi

İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir model elde edilmiştir (Tablo 3.21). Model incelendiğinde Özen Gösteren İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Net Karlılık Oranı için Hipotez 1b Kabul), gelişim ve fırsat odaklı İK uygulamalarının ise net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır (Net Karlılık Oranı için Hipotez

1a ve 1c Red). Modelin net karlılık oranındaki değişikliğin %12'sini açıklama özelliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.21: İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,285	0,236		-1,208	0,230	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,116	-0,208	-1,345	0,182	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,121	0,086	0,559	0,577	2,63
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,508	0,001**	1,18

Bağımlı Değişken: Net Karlılık Oranı

R=0,348; R²=0,121; F=4,446, p=0,006>0,01

**p<0,01

Psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın net karlılık oranı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizleri sonucunda istatistiksel olarak anlamlı modeller elde edilememiştir. (Tablo 3.22). Buna göre söz konusu değişkenlerin net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İK uygulamalarının psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda (Tablo 3.23) İK uygulamalarının söz konusu değişkenler üzerinde etkili olduğuna dair anlamlı modeller elde edilmiştir. Sonuçlara göre, Özen Gösteren İK uygulamaları psikolojik güvenlik üzerinde; Fırsat Sunan ve Özen Gösteren İK uygulamaları prososyal motivasyon üzerinde; Gelişim Odaklı ve Fırsat Sunan İK uygulamaları ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.

Tablo 3.22: Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Net Karlılık Oranı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modelleri

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,055	0,210		-0,263	0,793	
Psikolojik Güvenlik	0,087	0,079	0,109	1,091	0,278	2,65

Bağımlı Değişken: Net Karlılık Oranı

R=0,109; R²=0,012; F=1,190, p=0,278>0,05

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,263	0,325		-0,811	0,419	
Prososyal Motivasyon	0,134	0,099	0,134	1,346	0,181	1,00

Bağımlı Değişken: Net Karlılık Oranı

R=0,134; R²=0,018; F=1,811, p=0,181>0,05

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	0,101	0,357		0,284	0,777	
İlişkisel İş Becerikliliği	0,021	0,107	0,02	0,196	0,845	1,00

Bağımlı Değişken: Net Karlılık Oranı

R=0,020; R²=0,000; F=0,038, p=0,845>0,05

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	0,108	0,215		0,502	0,617	
Duygusal Bağlılık	0,020	0,068	0,030	0,297	0,767	1,00

Bağımlı Değişken: Net Karlılık Oranı

R=0,030; R²=0,001; F=0,088, p=0,767>0,05

Tablo 3.23: İK Uygulamalarının Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modelleri

<i>Psikolojik Güvenlik</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	0,694	0,246		2,815	0,006	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	0,22	0,12	0,234	1,835	0,070	2,622
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,216	0,126	0,219	1,717	0,089	2,629
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,286	0,076	0,318	3,749	0,000**	1,165

Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik

R=0,622; R²=0,387; F=20,801, p=0,000<0,01**

<i>Prososyal Motivasyon</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	1,775	0,192		9,224	0,000**	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,024	0,094	-0,033	-0,261	0,794	2,622
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,45	0,098	0,574	4,575	0,000**	2,629
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,133	0,059	0,187	2,241	0,027*	1,165

Bağımlı Değişken: Prososyal Motivasyon

R=0,639; R²=0,408; F=22,738, p=0,000<0,01**

<i>İlişkisel İş Becerikliliği</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	2,732	0,211		12,934	0,000**	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,21	0,103	-0,301	-2,039	0,044*	2,622
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,454	0,108	0,621	4,203	0,000**	2,629
Özen Gösteren İK Uygulamaları	-0,019	0,065	-0,029	-0,294	0,769	1,165

Bağımlı Değişken: İlişkisel İş Becerikliliği

R=0,422; R²=0,178; F=7,143, p=0,000<0,01**

Tablo 3.23: İK Uygulamalarının Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modelleri (Devam)

<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	2,732	0,211		12,934	0,000**	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,21	0,103	-0,301	-2,039	0,044*	2,622
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,454	0,108	0,621	4,203	0,000**	2,629
Özen Gösteren İK Uygulamaları	-0,019	0,065	-0,029	-0,294	0,769	1,165

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

R=0,767; R²=0,588; F=47,152, p=0,000<0,01**

3.7.5.1.1. Prososyal Motivasyonun İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü

İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisinde prososyal motivasyonun düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.24). Analizin ilk aşamasında İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi araştırılmış, ikinci aşamasında ise prososyal motivasyon İK uygulamalarına ilave olarak modele dahil edilmiştir. İkinci aşamada model anlamlı olmaya devam etmiş ancak hem prososyal motivasyon net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamış hem de modelin açıklama gücündeki artış anlamlı olmamıştır. Üçüncü aşamada prososyal motivasyon etkileşim terimleriyle modele dahil edildiğinde ise, İKY ölçeğindeki boyutlardan sadece Gelişim Odaklı İK uygulamaları ile prososyal motivasyona ait etkileşim teriminin anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Net Karlılık Oranı için Hipotez 2a(i) Kabul; Hipotez 2b(i) ve Hipotez 2c(i) Red) ortaya çıkmaktadır. Etkileşim teriminin eklendiği haliyle modelin açıklama gücünün %8,3 oranında anlamlı bir artış gösterdiği (p<0,05) görülmektedir. Sonuçlar prososyal motivasyonun Gelişim Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan etkileşim teriminin katsayısının negatif olduğu görülmektedir. Buna göre

çalışanın prososyal motivasyona sahip olma düzeyi ve Gelişim Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça Gelişim Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Tablo 3.24: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Prososyal Motivasyonun Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<i>Model 1</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,285	0,236		-1,208	0,230	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,116	-0,208	-1,345	0,182	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,121	0,086	0,559	0,577	2,63
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,508	0,001**	1,18

R=0,348; R²=0,121; F=4,446, p=0,006<0,01**

<i>Model 2</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,398	0,323		-1,232	0,221	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,153	0,117	-0,205	-1,316	0,191	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,038	0,134	0,049	0,286	0,775	3,208
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,250	0,076	0,349	3,275	0,001**	1,247
Prososyal Motivasyon	0,064	0,124	0,064	0,514	0,608	1,699

R=0,351; R²=0,123; F=3,375, p=0,013<0,05*

R² Değişim=0,002; p=0,608>0,05

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,402	0,343		-1,171	0,245	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,185	0,117	-0,247	-1,582	0,117	2,854
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,086	0,132	0,11	0,653	0,516	3,305
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,243	0,074	0,340	3,27	0,002**	1,263

**Tablo 3.24: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide
Sosyal Motivasyonun Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli
(Devam)**

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Prosoyal Motivasyon	0,052	0,125	0,052	0,416	0,678	1,828
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Prosoyal Motivasyon (Z)	-0,096	0,044	-0,477	-2,181	0,032*	5,61
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Prosoyal Motivasyon (Z)	0,056	0,054	0,267	1,038	0,302	7,731
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Prosoyal Motivasyon (Z)	0,084	0,047	0,275	1,787	0,077	2,776

R=0,454; R²=0,206; F=3,446, p=0,003<0,01**

R² Değişim=0,083; p=0,026<0,05*

**p<0,01 *p<0,05

3.7.5.1.2. Psikolojik Güvenliğin İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü

İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.25). Analizin ilk aşamasında İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi araştırılmış, ikinci aşamasında ise psikolojik güvenlik İK uygulamalarına ilave olarak modele dahil edilmiştir. İkinci aşamada model anlamlı olmaya devam etmiş ancak hem psikolojik güvenlik net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamış hem de modelin açıklama gücündeki artış anlamlı olmamıştır. Üçüncü aşamada psikolojik güvenlik etkileşim terimleriyle modele dahil edildiğinde ise, İKY ölçeğindeki her üç boyutun psikolojik güvenlikle etkileşim terimlerinin net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Net Karlılık Oranı için Hipotez 2a(ii), Hipotez 2b(ii) ve Hipotez 2c(ii) Kabul) ortaya çıkmaktadır. Etkileşim teriminin eklendiği haliyle modelin açıklama gücünün %11,7 oranında anlamlı bir artış gösterdiği (p<0,05) görülmektedir. Sonuçlar

psikolojik güvenliğin İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etkileşim katsayıları incelendiğinde; psikolojik güvenliğin Gelişim Odaklı İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin negatif, Fırsat Odaklı İK ve Özen Gösteren İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin ise pozitif olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın psikolojik güvenliğe sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Gelişim Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Gelişim Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer yandan çalışanın psikolojik güvenliğe sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Fırsat Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça Fırsat Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi artmaktadır. Benzer şekilde çalışanın psikolojik güvenliğe sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Özen Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Özen Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi artmaktadır.

Tablo 3.25: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<i>Model 1</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,285	0,236		-1,208	0,230	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,116	-0,208	-1,345	0,182	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,121	0,086	0,559	0,577	2,63
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,508	0,001**	1,18

R=0,348; R²=0,121; F=4,446, p=0,006<0,01**

<i>Model 2</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,284	0,247		-1,153	0,252	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,119	-0,208	-1,313	0,192	2,739
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,123	0,087	0,551	0,583	2,701

Tablo 3.25: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 2 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,079	0,363	3,276	0,001**	1,339
Psikolojik Güvenlik	-0,001	0,097	-0,001	-0,008	0,993	1,624

R=0,348; R²=0,121; F=3,300, p=0,014<0,05*

R² Değişim=0,000; p=0,993>0,05

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,183	0,258		-0,709	0,480	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,081	0,119	-0,109	-0,682	0,497	3,094
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	-0,038	0,121	-0,048	-0,311	0,756	2,902
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,249	0,076	0,349	3,263	0,002**	1,397
Psikolojik Güvenlik	-0,007	0,095	-0,009	-0,075	0,940	1,753
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	-0,140	0,048	-0,435	-2,903	0,005**	2,746
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	0,115	0,045	0,378	2,559	0,012*	2,658
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	0,068	0,025	0,268	2,755	0,007**	1,159

R=0,488; R²=0,238; F=4,155, p=0,001<0,01**

R² Değişim=0,117; p=0,004<0,01**

**p<0,01 *p<0,05

3.7.5.1.3. İlişkisel İş Becerikliliğinin İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü

İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisinde ilişkisel iş becerikliliğinin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.26). Analizin ilk aşamasında İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi araştırılmış, ikinci aşamasında ise ilişkisel iş becerikliliği İK uygulamalarına ilave olarak modele dahil edilmiştir. İkinci aşamada model anlamlı olmaya devam etmiş ancak hem ilişkisel iş becerikliliği net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamış hem de modelin açıklama gücündeki artış anlamlı olmamıştır. Üçüncü aşamada ilişkisel iş becerikliliği etkileşim terimleriyle modele dahil edildiğinde, modelin anlamlı olmaya devam ettiği ve İKY ölçeğindeki Fırsat Sunan İK uygulamaları ile ilişkisel iş becerikliliğine ait etkileşim teriminin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Net Karlılık Oranı için Hipotez 2c(iii) Kabul; Hipotez 2a(iii) ve Hipotez 2b(iii) Red). Etkileşim teriminin eklendiği haliyle modelin açıklama gücü %16,3'e çıkmış ancak artış istatistiksel olarak anlamlı olmamıştır ($p>0,05$). Artışın anlamlı olmamasına karşın etkileşim teriminin anlamlı olması ilişkisel iş becerikliliğinin İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan etkileşim teriminin katsayısının pozitif olduğu görülmektedir. Buna göre Buna göre çalışanın ilişkisel iş becerikliliğini sergileme düzeyiyle birlikte örgütte Fırsat Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Fırsat Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi artmaktadır.

Tablo 3.26: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide İlişkisel İş Becerikliliğinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<i>Model 1</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,285	0,236		-1,208	0,230	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,116	-0,208	-1,345	0,182	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,121	0,086	0,559	0,577	2,63

Tablo 3.26: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide İlişkisel İş Becerikliliğinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 1 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,508	0,001**	1,18

R=0,348; R²=0,121; F=4,446, p=0,006<0,01**

<i>Model 2</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,264	0,389		-0,68	0,498	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,158	0,119	-0,21	-1,325	0,188	2,751
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,071	0,132	0,091	0,539	0,591	3,097
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,485	0,001**	1,179
İlişkisel İş Becerikliliği	-0,008	0,113	-0,007	-0,068	0,946	1,217

R=0,348; R²=0,121; F=3,301, p=0,014<0,05*

R² Değişim=0,000; p=0,946>0,05

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,502	0,407		-1,235	0,22	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,189	0,125	-0,252	-1,515	0,133	3,073
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,050	0,137	0,064	0,368	0,714	3,4
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,317	0,08	0,444	3,985	0,000**	1,378
İlişkisel İş Becerikliliği	0,051	0,12	0,048	0,427	0,670	1,407
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	-0,065	0,045	-0,154	-1,442	0,153	1,261
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	0,098	0,049	0,232	2,016	0,047*	1,467

Tablo 3.26: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide İlişkisel İş Becerikliliğinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 3 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	-0,018	0,033	-0,063	-0,564	0,574	1,405

$R=0,404$; $R^2=0,163$; $F=2,593$, $p=0,017<0,05^*$

R^2 Değişim=0,042; $p=0,202>0,05$

** $p<0,01$ * $p<0,05$

3.7.5.1.4. Duygusal Bağlılığın İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü

İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.27). Analizin ilk aşamasında İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi araştırılmış, ikinci aşamasında ise duygusal bağlılık İK uygulamalarına ilave olarak modele dahil edilmiştir. İkinci aşamada model anlamlı olmaya devam etmiş ancak hem duygusal bağlılık net karlılık oranı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamış hem de modelin açıklama gücündeki artış anlamlı olmamıştır. Üçüncü aşamada duygusal bağlılık etkileşim terimleriyle modele dahil edildiğinde ise, modelin anlamlı olmaya devam ettiği ve İKY ölçeğindeki Gelişim Odaklı ve Fırsat Sunan İK uygulamaları ile duygusal bağlılığa ait etkileşim terimlerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2a(iv) ve Hipotez 2c(iv) Kabul; Hipotez 2b(iv) Red). Etkileşim terimlerinin eklendiği haliyle modelin açıklama gücünün %7,1 oranında anlamlı bir artış gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir. Sonuçlar duygusal bağlılığın İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etkileşim katsayıları incelendiğinde; duygusal bağlılığın Gelişim Odaklı İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin negatif, Fırsat Odaklı İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin ise pozitif olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın duygusal bağlılığa sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Gelişim Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Gelişim Odaklı İK

uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer yandan çalışanın duygusal bağlılığa sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Fırsat Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Fırsat Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi artmaktadır.

Tablo 3.27: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<i>Model 1</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,285	0,236		-1,208	0,230	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,116	-0,208	-1,345	0,182	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,121	0,086	0,559	0,577	2,63
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,508	0,001**	1,18

R=0,348; R²=0,121; F=4,446, p=0,006<0,01**

<i>Model 2</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,239	0,238		-1,002	0,319	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,105	0,123	-0,140	-0,85	0,397	2,989
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,106	0,125	0,136	0,853	0,396	2,807
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,297	0,08	0,416	3,720	0,000**	1,385
Duygusal Bağlılık	-0,125	0,101	-0,183	-1,232	0,221	2,454

R=0,367; R²=0,135; F=3,371, p=0,007<0,01**

R² Değişim=0,014; p=0,221>0,05

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,037	0,262		-0,142	0,887	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,109	0,124	-0,145	-0,878	0,382	3,185

Tablo 3.27: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 3 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,101	0,122	0,128	0,824	0,412	2,833
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,308	0,079	0,431	3,911	0,000**	1,423
Duygusal Bağlılık	-0,188	0,103	-0,276	-1,815	0,073	2,701
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	-0,139	0,048	-0,581	-2,866	0,005**	4,811
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	0,112	0,051	0,421	2,188	0,031*	4,333
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	0,021	0,038	0,063	0,569	0,571	1,423

R=0,453; R²=0,205; F=3,436, p=0,003<0,01**

R² Değişim=0,071; p=0,046<0,05*

**p<0,01 *p<0,05

3.7.5.1.5. Prososyal Motivasyon, Psikolojik Güvenlik, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın İK Uygulamalarının Net Karlılık Oranına Etkisindeki Düzenleyici Rolü

İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisine psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık değişkenlerinin düzenleyici etkisini tüm değişkenler aynı anda modelde yer alacak şekilde ortaya çıkarmak için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda (Tablo 3.28), değişkenlerin İKY boyutlarıyla etkileşim terimleriyle modele dahil edildiği durumda anlamlı bir model elde edilmiştir. Buna karşın üç etkileşim teriminin VIF değerlerinin 10'un üzerinde olması çoklu bağlantı sorununa yol açmaktadır. Bu nedenle çoklu bağlantı sorununa yol açan değişkenler modelden çıkarılarak (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 36) analiz tekrar edilmiştir.

Yenilenen regresyon analizi sonucunda (Tablo 3.29) modelin anlamlı olduğu ve İKY ölçeğindeki Özen Gösteren Uygulamalar ile duygusal bağlılık ve psikolojik güvenliğe ait etkileşim terimleri ile Gelişim Odaklı uygulamalar ile psikolojik güvenliğe ait etkileşim terimlerinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre tüm değişkenler modele dahil edildiğinde, Özen Gösteren uygulamalar anlamlı olmaya devam ederken psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılık değişkenleri İKY ve net karlılık oranı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmaktadır. Modelin açıklama gücünün ise %18,5 oranında anlamlı bir artış gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir. Etkileşim terimlerinin katsayıları incelendiğinde; duygusal bağlılığın Özen Gösteren İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin negatif, psikolojik güvenliğin Gelişim Odaklı İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin negatif, psikolojik güvenliğin Özen Gösteren İK uygulamalarıyla etkileşim teriminin ise pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın duygusal bağlılığa sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Özen Gösteren İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Özen Gösteren İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Benzer şekilde çalışanın psikolojik güvenliğe sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Gelişim Odaklı İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Gelişim Odaklı İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer yandan çalışanın psikolojik güvenliğe sahip olma düzeyiyle birlikte örgütte Özen Gösteren İK uygulamalarının varlığı arttıkça, Özen Gösteren İK uygulamalarının net karlılık oranı üzerindeki etkisi artmaktadır.

Tablo 3.28: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<i>Model 1</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,285	0,236		-1,208	0,230	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,156	0,116	-0,208	-1,345	0,182	2,65
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,068	0,121	0,086	0,559	0,577	2,63

Tablo 3.28: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 1 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,259	0,074	0,362	3,508	0,001**	1,18

R=0,348; R²=0,121; F=4,446, p=0,006<0,01**

<i>Model 2</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,433	0,418		-1,035	0,304	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,095	0,13	-0,127	-0,73	0,467	3,255
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,062	0,14	0,079	0,443	0,659	3,446
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,283	0,085	0,397	3,337	0,001**	1,53
Psikolojik Güvenlik	0,026	0,102	0,032	0,253	0,801	1,79
Prososyal Motivasyon	0,099	0,138	0,100	0,722	0,472	2,065
İlişkisel İş Becerikliliği	0,004	0,127	0,003	0,029	0,977	1,522
Duygusal Bağlılık	-0,151	0,111	-0,222	-1,357	0,178	2,893

R=0,376; R²=0,141; F=2,183, p=0,043<0,05*

R² Değişim=0,020; p=0,700>0,05

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,497	0,45		-1,105	0,273	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,015	0,137	-0,019	-0,106	0,915	4,093
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	-0,068	0,146	-0,087	-0,466	0,642	4,269
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,301	0,09	0,421	3,347	0,001**	1,941
Psikolojik Güvenlik	0,059	0,103	0,074	0,567	0,572	2,065
Prososyal Motivasyon	-0,072	0,167	-0,072	-0,43	0,668	3,449

Tablo 3.28: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 3 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
İlişkisel İş Becerikliliği	0,182	0,149	0,170	1,221	0,225	2,379
Duygusal Bağlılık	-0,143	0,127	-0,211	-1,131	0,261	4,256
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	-0,05	0,08	-0,157	-0,633	0,529	7,501
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	0,066	0,076	0,215	0,867	0,388	7,532
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	0,104	0,036	0,413	2,861	0,005**	2,554
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Prososyal Motivasyon (Z)	-0,048	0,079	-0,240	-0,611	0,543	18,987
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Prososyal Motivasyon (Z)	0,013	0,087	0,064	0,155	0,877	20,632
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Prososyal Motivasyon (Z)	0,095	0,059	0,309	1,605	0,112	4,533
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	0,007	0,061	0,016	0,111	0,912	2,558
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	-0,004	0,067	-0,009	-0,059	0,953	3,110
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	-0,02	0,038	-0,068	-0,524	0,601	2,059
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	-0,054	0,07	-0,226	-0,768	0,445	10,582

Tablo 3.28: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 3 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	0,04	0,073	0,149	0,539	0,591	9,406
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	-0,122	0,057	-0,359	-2,148	0,035*	3,421

R=0,582; R²=0,339; F=2,187, p=0,008<0,01**

R² Değişim=0,198; p=0,032<0,05*

**p<0,01 *p<0,05

Tablo 3.29: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

<i>Model 3</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	-0,51	0,444		-1,15	0,254	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,023	0,135	-0,031	-0,172	0,864	4,025
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	-0,082	0,141	-0,105	-0,583	0,562	4,06
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,305	0,087	0,428	3,501	0,001**	1,861
Psikolojik Güvenlik	0,011	0,14	0,011	0,077	0,939	2,451
Prososyal Motivasyon	0,035	0,1	0,044	0,349	0,728	1,987
İlişkisel İş Becerikliliği	0,129	0,138	0,121	0,932	0,354	2,093
Duygusal Bağlılık	-0,133	0,11	-0,196	-1,212	0,229	3,268
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	-0,108	0,054	-0,334	-1,986	0,050*	3,536
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	0,111	0,058	0,362	1,909	0,060	4,475

Tablo 3.29: İK Uygulamaları ve Net Karlılık Oranı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik, Prososyal Motivasyon, İlişkisel İş Becerikliliği ve Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Modeli (Devam)

<i>Model 3 (Devam)</i>	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Psikolojik Güvenlik (Z)	0,108	0,035	0,428	3,061	0,003**	2,434
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Prososyal Motivasyon (Z)	0,063	0,042	0,205	1,512	0,134	2,288
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	-0,027	0,044	-0,064	-0,61	0,543	1,358
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	0,023	0,051	0,055	0,458	0,648	1,795
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X İlişkisel İş Becerikliliği (Z)	-0,018	0,036	-0,062	-0,506	0,614	1,877
Fırsat Sunan İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	-0,025	0,046	-0,094	-0,542	0,589	3,753
Özen Gösteren İK Uygulamaları (Z) X Duygusal Bağlılık (Z)	-0,119	0,054	-0,350	-2,208	0,030*	3,128

$R=0,571$; $R^2=0,327$; $F=2,546$, $p=0,003<0,01^{**}$

R^2 Değişim=0,185; $p=0,012<0,05^*$

$^{**}p<0,01$ $^*p<0,05$

3.7.5.2. İK Uygulamalarının ve Ara Değişkenlerin Öz Sermaye Karlılığı Üzerindeki Etkisi

İK uygulamalarının öz sermaye karlılığı (ROE) üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir model elde edilememiştir (Tablo 3.30). Buna göre İK uygulamalarının öz sermaye karlılığı

üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır (Öz Sermaye Karlılığı için Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1c Red). Düzenleyici etkinin olabilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması gerekmektedir. Analiz sonucuna bu ön şart sağlanamamıştır. Başka deyişle İK uygulamaları öz sermaye karlılığı üzerinde etkili değildir ve bu nedenle psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın İK uygulamaları ile öz sermaye karlılığı arasında düzenleyici role sahip olması mümkün görünmemektedir (Öz Sermaye Karlılığı için Hipotez 2a(i), Hipotez 2a(ii), Hipotez 2a(iii), Hipotez 2a(iv), Hipotez 2b(i), Hipotez 2b(ii), Hipotez 2b(iii), Hipotez 2b(iv), Hipotez 2c(i), Hipotez 2c(ii), Hipotez 2c(iii), Hipotez 2c(iv) Red).

Tablo 3.30: İK Uygulamalarının Öz Sermaye Karlılığı (ROE) Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	0,350	0,589		0,594	0,554	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,063	0,29	-0,036	-0,219	0,827	2,645
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	-0,046	0,302	-0,025	-0,153	0,879	2,63
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,003	0,184	0,002	0,016	0,988	1,178

$R=0,057$; $R^2=0,003$; $F=0,106$, $p=0,956>0,05$

3.7.5.3. İK Uygulamalarının ve Ara Değişkenlerin Aktiflerin Karlılığı Üzerindeki Etkisi

İK uygulamalarının aktiflerin karlılığı (ROA) üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir model elde edilememiştir (Tablo 3.31). Buna göre İK uygulamalarının aktiflerin karlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır (Aktiflerin Karlılığı için Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1c Red). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması gerektiğinden ve söz konusu şart sağlanamadığından psikolojik güvenlik, prososyal motivasyon, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın İK uygulamaları

ile aktiflerin karlılığı arasında düzenleyici role sahip olması mümkün görünmemektedir (Aktiflerin Karlılığı için Hipotez 2a(i), Hipotez 2a(ii), Hipotez 2a(iii), Hipotez 2a(iv), Hipotez 2b(i), Hipotez 2b(ii), Hipotez 2b(iii), Hipotez 2b(iv), Hipotez 2c(i), Hipotez 2c(ii), Hipotez 2c(iii), Hipotez 2c(iv) Red).

Tablo 3.31: İK Uygulamalarının Aktiflerin Karlılığı (ROA) Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Modeli

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	0,006	0,042		0,135	0,893	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,023	0,021	-0,178	-1,099	0,274	2,645
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,02	0,022	0,149	0,925	0,357	2,630
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,021	0,013	0,174	1,608	0,111	1,178

R=0,196; R²=0,039; F=1,295, p=0,281>0,05

3.7.5.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sonuçlar

Araştırmada test edilen hipotezlerden kabul edilenler incelendiğinde (Tablo 3.32); motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerinde etkili olduğu; beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılığın düzenleyici role sahip olduğu; motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde sadece psikolojik güvenliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu; fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Hipotezler sadece finansal performans olarak Net Karlılık Oranı dikkate alındığında kabul edilmiştir; Öz Sermaye Karlılığı ve Aktiflerin Karlılığıyla ilgili tüm hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 3.32: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

<i>Hipotezler</i>		<i>Sonuç</i>
1a	Beceri artıran İK uygulamaları örgütün finansal performansını üzerinde etkilidir.	Red
1b	Motivasyon artıran İK uygulamaları örgütün finansal performansını üzerinde etkilidir.	Kabul
1c	Fırsatları artıran İK uygulamaları örgütün finansal performansını üzerinde etkilidir.	Red
2a(i)	Beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde prososyal motivasyon düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul
2a(ii)	Beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde psikolojik güvenlik düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul
2a(iii)	Beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde ilişkisel iş becerikliliği düzenleyici etkiye sahiptir.	Red
2a(iv)	Beceri artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde duygusal bağlılık düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul
2b(i)	Motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde prososyal motivasyon düzenleyici etkiye sahiptir.	Red
2b(ii)	Motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde psikolojik güvenlik düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul
2b(iii)	Motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde ilişkisel iş becerikliliği düzenleyici etkiye sahiptir.	Red
2b(iv)	Motivasyon artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde duygusal bağlılık düzenleyici etkiye sahiptir.	Red
2c(i)	Fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde prososyal motivasyon düzenleyici etkiye sahiptir.	Red
2c(ii)	Fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde psikolojik güvenlik düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul

Tablo 3.32: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar (Devam)

<i>Hipotezler (Devam)</i>		<i>Sonuç</i>
2c(iii)	Fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde ilişkisel iş becerikliliği düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul
2c(iv)	Fırsatları artıran İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisinde duygusal bağlılık düzenleyici etkiye sahiptir.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

1990'lı yıllardan itibaren küreselleşmeyle birlikte rekabetçiliğin artması insan kaynağının rekabet avantajı olarak görülmesine yol açmıştır. Örgüt stratejisine uygun bir biçimde yapılandırılan İK uygulamalarının örgütün sonuçlarına katkı sağlayacağı düşünülerek İKY'nin stratejik rolüne vurgu yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaya ve ortaya koymaya başlamıştır. İlgili dönemde bu amaçla yapılmış pek çok araştırma İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın araştırmacılar, söz konusu ilişkinin neden ya da nasıl ortaya çıktığını açıklamakta yetersiz kalmıştır.

İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisinin nasıl ortaya çıktığının açıklanamama sorunu literatürde “kara kutu” olarak adlandırılmış ve çeşitli yazarlar İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bir dizi aracı değişkenden oluşan bir etki zinciri şeklinde ifade eden modeller ortaya koymuştur. Yirmi yılı aşkın süre önce ortaya konan bu modellerin günümüz koşullarına uygun bir bakış açısıyla yeniden ele alınması gerektiğinden hareketle, bu tez çalışmasında İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, iş becerikliliği gibi güncel kavramlardan yararlanılarak incelenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda Borsa İstanbul işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve İK uygulamalarının işletmelerin finansal sonuçları üzerindeki etkisi ve prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, iş becerikliliği gibi güncel kavramların ve literatürde İKY örgütsel performans ilişkisinde sıklıkla kullanılan ve araştırmalarda açıklama gücü yüksek bulunan duygusal bağlılığın İK uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisindeki rolleri incelenmiştir.

Araştırmada İK uygulamaları AMO modeli referans alınarak üç boyutta ele alınmıştır: Çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmaya yönelik İK uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik İK uygulamaları ve çalışanlara söz hakkı tanıyan ve onlara katılımcı olma fırsatları sunan İK uygulamaları. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu üç boyut içerisinden sadece çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik İK uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerinde etkili

olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada geliştirilen ölçeğin ilgili boyutunun içeriği kapsamında bu sonuç ele alındığında, özellikle çalışanların iş ve özel yaşam dengesine özen gösteren İK uygulamalarının örgütün net karlılık oranı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt, çalışanlarının özel hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için onlara olanaklar tanıdığı ve aşırı iş yüküyle onların özel hayatlarını yaşamalarına engel olmadığı örgütün karlılık oranı artmaktadır.

Bu sonuç iş aile dengesinin örgütsel performansla ilişkisini arayan çeşitli araştırmaların sonuçlarıyla tutarlıdır. Çeşitli araştırmalar, iş aile dengesini gözetten örgütlerin gözetmeyen örgütlere kıyasla daha yüksek finansal performansa ve büyüme oranlarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Perry-Smith ve Blum, 2000; Avgar, Givan ve Liu, 2011; Clifton ve Shepard, 2004; Blazovich, Smith ve Smith, 2013). İş aile dengesi çalışanın destekleyici bir çalışma ortamına sahip olmasına yol açmakta ve bu durum çalışanın iş tatminine, yaşam doyumuna ve zihinsel sağlığına olumlu yönde etki etmekte (Guest, 2002; Higgins, Duxbury ve Johnson, 2000) ve sonuç olarak çalışanın iş performansı artmaktadır (Wolor vd., 2020; Greenhaus vd., 1997).

Bununla birlikte çalışmanın pandemi sonrası koşullarda yapıldığı dikkate alınmalıdır. Pandemi boyunca çalışanların çoğu uzaktan çalışmış ve bu süre boyunca işteki rollerinin evdeki rolleriyle karışmış olması nedeniyle çalışanlar iş ve aile dengesini kurmakta zorlanmıştır (Aksakal, 2021). Sonuç olarak bu durumun özellikle iş ve aile dengesinin çalışanlar nezdinde önemini artırmış olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre örgütün finansal performansı üzerindeki etkisi dikkate alındığında, pandemi süresince karlılığı yüksek işletmelerin çalışanlarının iş ve aile dengelerine özen göstermiş olduğu söylenebilir. Buna ek olarak çalışanların pandemi nedeniyle iş aile dengesine daha fazla önem vermesi ilgili boyutun finansal performans üzerindeki etkisini anlamlı hale getirmiş olabilir. Bu boyutun, ara değişkenler dahil edilerek gerçekleştirilen çeşitli regresyon analizlerinde net karlılık oranı üzerindeki etkisini sürekli korumuş olması boyutun önemini göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Araştırmada prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılık değişkenlerinin İK uygulamaları ile finansal

performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bazı değişkenlerin düzeyinin belirli İK uygulamaları söz konusu olduğunda İK uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği; bazılarının ise olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde; örgütte çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmaya yönelik, başka deyişle gelişim odaklı İK uygulamalarının varlığı, çalışanın yüksek prososyal motivasyona, yüksek psikolojik güvenliğe ve yüksek duygusal bağlılığa sahip olması durumunda İK uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre başkalarına yardım etme isteği yüksek, örgütte görüşlerini rahatça dile getirebilen ve yaptıkları ya da söylediklerinin aleyhine sonuçlanmayacağından emin ve örgüte aidiyet hissi güçlü çalışanlar söz konusu olduğunda, gelişim odaklı uygulamaların örgütün finansal performansına etkisi azalmaktadır.

Bu sonuç gelişim odaklı İK uygulamalarına yoğun olarak odaklanan örgütlerin, başka deyişle odağı insan kaynağını geliştirmek olan örgütlerin sonuç odaklı hareket etmediklerini düşündürmektedir. Korelasyon analizlerinde gelişim odaklı İK uygulamalarının Öz Sermaye Karlılığı ile negatif korelasyona sahip olduğu ortaya çıktığı dikkate alındığında, çalışanlarının gelişimine yatırım yapmaya odaklı örgütlerin karlılıkların azaldığını söylemek mümkündür. Gelişimin örgütün performansına yansımaması, örgütün insan kaynağının gelişimine odaklanırken sonuç odağını göz ardı etmesiyle açıklanabilir. Dolayısıyla sonuç odaklı olmayan bir örgütte, psikolojik güvenliği yüksek olan bir çalışan, performansı kötü olduğunda dahi başına olumsuz bir durumun gelmeyeceğini bildiğinden sonuç elde etme çabası sergilememekte ya da performansını artırmaya çalışmamaktadır. Örgüt, çalışanın performansı düştüğünde onu geliştirmek için uğraşmakta buna karşın performansının daha iyi hale gelmesi için onu zorlamamaktadır. Performansı düşük olduğunda dahi çalışan, herhangi bir yaptırımla karşılaşmamakta, tersine eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılmaktadır.

Benzer şekilde prososyal motivasyonu yüksek, başka deyişle başkalarına yardım etme isteği yüksek çalışanlar da, insan kaynağını geliştirmeye odaklanmış

örgütlerde başkalarının gelişimine katkıda bulunmak için gayret sarf etmekte, örgüt sonuç odaklı hareket etmediği için sonuçlara ulaşma çabası sergilememektedir. Başka deyişle insan odağı yüksek bir örgütte prososyal motivasyonu yüksek olan çalışanlar odaklarını başkalarını geliştirmeye vermektedir. Öte yandan örgütün gelişim odağının yüksek olduğu durumda duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütleri gibi hareket ederek önceliklerini sonuç elde etmeye değil insanları geliştirmeye verdiklerini söylemek mümkündür. Duygusal bağlılık ile çalışanın kendini örgütle özdeşleştirme düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulunduğu bilinmektedir (Riketta, 2005). Bazı yazarlar çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirmesinin çalışanın örgüte karşı duygusal anlamda kendini ait hissetmesine yol açtığını ileri sürmektedir (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008). Dolayısıyla duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütle kendilerini daha fazla özdeş görmekte ve örgütlerine olan bağlılıkları örgüt kültürüne uygun hareket etmelerine yol açmaktadır. Örgütün hakim kültürü sonuç elde etmek yerine gelişim odağı olduğunda, duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar da benzer şekilde hareket etmektedir. Örgüt sonuç odaklı olmadığı için ise gelişim odaklı uygulamalar karlılık üzerinde olumsuz yönde etkili olmaktadır.

Öte yandan örgütte çalışanlara söz hakkı tanıyan ve onlara katılımcı olma olanakları sağlayan, başka deyişle fırsat sunan İK uygulamalarının varlığı, çalışanın yüksek ilişkisel iş becerikliliğine, yüksek psikolojik güvenliğe ve yüksek duygusal bağlılığa sahip olması durumunda, İK uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre işini daha etkili yapmak adına başkalarıyla ilişkilerini hem nitelik hem nicelik anlamında geliştiren, örgütte görüşlerini rahatça dile getirebilen ve yaptıkları ya da söylediklerinin aleyhine sonuçlanmayacağından emin ve örgüte aidiyet hissi güçlü çalışanlar söz konusu olduğunda, çalışana fırsat sunan İK uygulamalarının örgütün finansal performansına etkisi artmaktadır.

Örgütün çalışanlarını katılımcı olmaya ve onları kendi işlerinde söz sahibi kılmaya yönelik bir odağa sahip olması, ilişkisel iş becerikliliği davranışlarını sık sergileyen çalışanlarda finansal performans üzerinde daha fazla etkili olmaktadır. Örgütün çalışanını proaktif olmaya teşvik etmesi, proaktif hareket etme isteği yüksek olan çalışanlarda yüksek düzeyde fayda sağlamak ve bu durum örgütün finansal

sonuçlarına olumlu anlamda yansımaktadır. Bu durumda her iki taraf için de kazan kazan durumunun varlığından söz edilebilir. Benzer şekilde yaptıkları ya da söyledikleri nedeniyle başına olumsuz bir şey gelmeyeceği inancına sahip olan çalışan, örgütün çalışanlarını proaktif olmaya teşvik ettiği durumda örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır. Çalışanın örgüte katkı sağlamasına engel olacak örgütsel koşullar mevcut olmadığında ve çalışan katkı sağlamaya yönelik eylemlerinden dolayı başına olumsuz bir durum gelmeyeceğini bildiğinde, çalışanın işiyle ilgili inisiyatif alması kolaylaşmakta ve bu durum örgütün sonuçlarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Diğer yandan duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksek olduğu için örgütün hakim kültürüne göre hareket etmektedir. Örgütün hakim kültürünün çalışanlara fırsat tanınmasını içerdiği durumda, örgüte aidiyeti yüksek çalışanlar buna uygun hareket etmekte ve bu durum örgütün finansal sonuçlarına olumlu yönde etki etmektedir.

Bu bağlamda bir diğer sonuç, örgütte çalışanların motivasyonunu artırmaya, özellikle de iş ve aile dengesini korumaya yönelik İK uygulamalarının varlığının, çalışanın yüksek psikolojik güvenliğe sahip olması durumunda, İK uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini olumlu yönde etkilediğidir. İş ve aile dengesi çalışanın verimliliği üzerinde etkili bir unsurdur (Adame-Sanchez, Gonzalez-Cruz ve Martinez-Fuentes, 2016). Dolayısıyla iş ve aile dengesine özen gösteren örgütler, araştırma kapsamındaki gelişim odağı yüksek örgütlerin aksine, bunu sadece insan odakları yüksek olduğu için değil aynı zamanda verimlilik odakları yüksek olduğu için yapmaktadır. Örgüt çalışanına rahat bir çalışma olanağı sunarken sonuç odağını kaybetmeden hareket etmektedir. Eylemleri ya da söyledikleri yüzünden başına olumsuz bir şey gelmeyeceğini düşünen çalışanlar örgütlerinin kendilerine sağladığı bu durumdan örgüt lehine olacak şekilde en yüksek faydayı elde etmektedir. Psikolojik güvenliği düşük çalışanlar ise, örgütün iş ve aile dengesini korumaya yönelik uygulamalarını, örgütün gizli bir gündemi olduğunu düşünerek ya da örgütün bu bağlamda kendilerine tanıdığı olanakları ileride aleyhlerine kullanacağından endişe ederek şüpheyle karşılamakta ve bu nedenle söz konusu uygulamalar psikolojik güvenliği düşük çalışanlarda istenen etkiyi ortaya çıkarmamaktadır. Bu nedenle özen

gösteren İK uygulamaları psikolojik güvenliği düşük çalışanlarda finansal sonuçlara olumsuz etki ederken, yüksek çalışanlarda olumlu yönde etki etmektedir.

Literatürde yer alan modeller doğrusal modellerdir ve değişkenler arasında pozitif yönde ilişki olduğunu öngörmektedir. Buna göre İK uygulamaları çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemekte, bu durum ise örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçları bu etki zincirinin her durumda geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. Literatürde örgütsel performans üzerinde etkisi önemli görülen duygusal bağlılığın dahi, örgütün İK uygulamalarını verimliliği artırmaya yönelik kurgulamadığı durumda, örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiye sahip olabildiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ileride İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyecek araştırmalarda, ara değişkenlerin doğrusal bir ilişkiye sahip olmayabileceği dikkate alınarak araştırma modellerinin kurgulanması önerilir. Öte yandan İKY örgütsel performans ilişkisinde kullanılan ara değişkenlerin karanlık yönünün olabileceği başka deyişle belirli durumlarda beklenenin aksine olumsuz etkilere yol açabileceği dikkate alınarak söz konusu durumların saptanmasına yönelik araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilir.

Araştırma sonuçları, örgütlerin tüm İK uygulamalarını gelişim odağıyla yapılandırdıkları durumda sonuç odağını kaybedebileceklerini ve bu durumun örgütün finansal sonuçlarını olumsuz yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden İK profesyonellerinin İKY'nin çalışanların verimliliğini artırma amacından sapmadan, başka deyişle İK uygulamalarını tasarlarken ve hayata geçirirken verimlilik gibi örgütsel çıktıları göz ardı etmeden ya da yürürlüğe koydukları İK uygulamalarının iş sonuçlarına katkısı olup olmadığını araştırarak insan odaklı uygulamaları hayata geçirmeleri önerilir. Sonuçlara katkısı dikkate alınmadan salt insan odağıyla hareket edilmesi, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine yol açarken örgütlerin aleyhine sonuçlanabilir. Bu nedenle örgütlerin İK uygulamalarını yapılandırırken sonuç odağını kaybetmeden hareket etmeleri önerilir.

Özen gösteren İK uygulamalarının finansal sonuçlar üzerindeki etkisinin analizlerdeki tüm modellerde gücünü koruması, örgütlerin özellikle pandemi sonrası koşullarda iş ve aile dengesini gözetken uygulamalara ağırlık vermesi gerektiğine işaret

etmektedir. Uzaktan çalışmanın iş hayatında bir standart haline geldiği günümüzde, iş ve aile dengesinin korunmasına yönelik İK uygulamalarının hayata geçirilmesinin bir gereklilik haline geldiğini söylemek mümkündür. Bunu başaran örgütler bir yandan insan odaklı hareket ederken diğer yandan verimliliği artırarak finansal performanslarını güçlendirme olanağı bulmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, özellikle pandemi sonrası koşullarda çalışanlarını aşırı iş yükü altında çalışmaya zorlamamaları ve özel hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirmeleri için onlara olanak tanımları önerilir.



KAYNAKÇA

- Abbasi, S.M., K.W. Hollman: "Turnover: The Real Bottom Line," **Public Personnel Management**, Vol.29, No.3, 2000, pp.333-342.
- Abdullah, A., A.A. Bilau, W.I. Enegbuma, A.M. Ajagbe, K.N. Ali, S.A. Bustani: "Small and Medium Sized Construction Firms Job Satisfaction and Evaluation in Nigeria," **International Journal of Social Science and Humanity**, Vol.2, No.1, 2012, pp.35-40.
- Abid, G., I. Sajjad, N.S. Elahi, S. Farooqi, A. Nisar: "The Influence of Pro-Social Motivation and Civility on Work Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work," **Cogent Business and Management**, Vol.5, No.1, 2018, pp.1–19.
- Aboul-Ela, G.M: "Reflections on Workplace Compassion and Job Performance," **Journal of Human Values**, Vol.23, No.3, 2017, pp.234–243.
- Acar, A.C. "İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi," **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed., Ö. Sadullah, C. Uyargil, A.C. Acar, O. Özçelik, G. Dünder, İ.D. Ataay, Z. Adal, L. Tüzüner, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Acquah, M.A.: "Perceived HRM Practices and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Embeddedness. A Study of the Hotel Industry in Ghana," Yüksek Lisans Tezi, University of Ghana, 2015.
- Adame-Sanchez, C., T.F. Gonzalez-Cruz, C. Martinez-Fuentes: "Do Firms Implement Work-Life Balance Policies to Benefit Their Workers or Themselves?," **Journal of Business Research**, Vol.69, No.11, 2016, pp.5519-5523.
- Ahmad, K.Z: "The Association Between Training and Organizational Citizenship Behavior in the Digital World," **Communications of the IBIMA**, Vol.11, No.20, 2011, pp.1-17.
- Ahmad, O., R. Schroeder: "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and

- Industry Differences,” **Journal of Operations Management**, Vol.21, 2003, pp.19-43.
- Ahmad, R.: “Compensation System and Organizational Commitment: The Case of Langkawi Hotels,” **Proceeding of the Global Conference on Business, Economics and Social Sciences**, Vol.1, No.1, 2013, pp.448-466.
- Akal, Z.: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayınları, 1992.
- Aksakal, N.Y.: “A Descriptive Study on Work-Life Balance Of Turkish Employees in Various Sectors During Covid-19 Pandemic,” **Journal of Research in Business**, Vol.6, No.2, 2021, pp.493-509.
- Aksu, G., M.T. Eser, C.O. Güzeller: **Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2017.
- Akyay, U.: “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.148-159.
- Albayrak, N.C., S. Ağazade: “Emek Verimliliği ve İhracat İlişkisi: Türk İmalat Sanayi Örneği,” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 53, 2017, s.11-25.
- Albrecht, S.L., A.B. Bakker, J.A. Gruman, W.H Macey, A.M Saks: “Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach,” **Journal of Organizational Effective People Performance**, Vol.2, 2015, pp.7–35.
- Aldemir, C.: **Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım**. İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985.
- Alfes, K., C. Truss, E.C. Soane, C. Rees, M. Gatenby: “The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, 2013, pp.839–859.

- Allen D. G., L. M. Shore, R.W. Grieffeth: "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Practices in the Turnover Process," **Journal of Management**, Vol.29, No.1, 2003, pp.99-118.
- Allen, N.J., J.P Meyer: "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, pp.1–18.
- Allison, B., R.S. Voss, S. Dryer: "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Education for Business**, Vol.76, No.5, 2001, pp.282-288.
- Almalki, M., G. Fitzgerald, M. Clark: "The Relationship Between Quality of Work Life and Turnover Intention of Primary Health Care Nurses in Saudi Arabia," **Biomed Centre Health Services Research**, Vol.12, No.314, 2012, pp.1-11.
- Alpugan, O., H. Demir, M. Oktav: **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1995.
- Altinay L., E. Altinay, J. Gannon: "Exploring the Relationship Between The Human Resource Management Practices and Growth in Small Service Firms," **The Service Industries Journal**, Vol.28, No.7, 2007, pp.919-937.
- Amah, O.E.: "Job Satisfaction and Turnover Intention Relationship: The Moderating Effect of Job Role Centrality and Life Satisfaction," **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.17, No.1, 2009, pp.24-35.
- Ambrose, M.: "Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 89, 2002, pp.803-812.
- Ambrose, M. L., M.A. Seabright, M. Schminke: "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice," **Organizational Behavior ve Human Decision Processes**, Vol.89, 2002, pp.947-965.
- Andersen, K.K., B.K. Cooper, C.J. Zhu: "The Effect of SHRM Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from

- Australia,” **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.45, 2017, pp.168-179.
- Anderson, N., M.A. West: “Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, 1998, pp.235–258.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A.L. Kalleberg: **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off**, New York, Cornell University Press, 2000.
- Arefin, M. S., I. Arif, M. Raquib: “High Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment,” **International Journal of Business and Management**, Vol.10, No.3, 2015, pp.132–140.
- Ariani, D.W: “Relationship with Supervisor and Co-Workers, Psychological Condition and Employee Engagement in the Workplace,” **Journal of Business and Management**, Vol.4, No.3, 2015, pp.34-47.
- Armstrong, M.: **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, 14th ed., London, Kogan Page, 2017.
- Armstrong, M.: **Strategic Human Resource Management - A Guide to Action**, 3rd ed., London, Kogan Page, 2016.
- Arnold, J., K.M. Davey: “Graduates’ Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave, and Turnover: Which Experiences Really Matter?,” **Applied Psychology: An International Review**, Vol.48, No.2, 1999, pp.211-238.
- Arthur, J.B., G.S. Jelf: “The Effects of Gain Sharing on Grievance Rates and Absenteeism Over Time,” **Journal of Labor Research**, Vol.20, 1999, pp.133-145.
- Arthur, W., S.T. Bell, A.J. Villado, D. Doverspike: “The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion Related Validity,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.4, 2016, pp.786-801.

- Aryee, S., F.O.
Walumbwa, E.Y.M.
Seidu, L.E. Otake: "Impact of High-Performance Work Systems on Individual and Branch-Level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages," **Journal of Applied Psychology**, Vol.97, 2012, pp.287–300.
- Aryee, S., P.S.
Budhwar, Z.X. Chen: "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.3, 2002, pp.267-285.
- Ashforth B.E., S.H.
Harrison, K.G. Corley: "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions," **Journal of Management**, Vol.34, 2008, pp.325–374.
- Ashill, N.J., M. Rod: "Burnout Processes in Non-clinical Health Service Encounters," **Journal of Business Research**, Vol.64, No.10, 2011, pp.1116–1127.
- Aslam, H., D. Ali: "Impact of Development-oriented HR Practices on Organizational Performance in Information Technology Industry," **PIMT Journal of Research**, Vol.13, No.3, 2021, pp.1-5.
- Asubonteng, P., K.
McCleary, J. Swan: "Servqual Revisited: A Critical Review of Service Quality," **Journal of Services Marketing**, Vol.10, No.6, 1996, pp.62-81.
- Attridge, M.: "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature," **Journal of Workplace Behavioral Health**, Vol.24, 2009, pp.383-398.
- Atwater, L., A.
Carmeli: "Leader–member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work," **The Leadership Quarterly**, Vol.20, 2009, pp.264–275.
- Avery, D. R., P.F.
McKay, D.C. Wilson: "Engaging the Aging Workforce: The Relationship between Perceived Age Similarity, Satisfaction with Coworkers, and Employee Engagement," **The Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.6, 2007, pp.1542–56.

- Avgar, A.C., R.K. Givan, M. Liu: "A Balancing Act: Work–life Balance and Multiple Stakeholder Outcomes in Hospitals," **British Journal of Industrial Relations**, Vol.49, No.4, 2011, pp.717-741.
- Avolio, B. J., W. Zhu, W. Koh, P. Bhatia: "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.8, 2004, pp.951–968.
- Aytaç, S.: "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi," **Verimlilik Dergisi**, 2000, s.49–78.
- Azeem, M. M., M. Abrar, M. Bashir, A. Zubair: "Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour," **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol.5, No.5, 2015, pp.272.
- Bae, J., J.J Lawler: "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," **Academy of Management Journal**, Vol.43, 2000, pp.502-517.
- Baer, M., M. Frese: "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No.1, 2003, pp.45-68.
- Bailey, T.: **Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne**, Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University, 1993.
- Baird, L., I. Meshoulam: "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," **Academy of Management Review**, Vol.13, No.1, 1988, pp.116-128.
- Bakker, A.B: "A Job Demands – Resources Approach to Public Service Motivation," **Public Administration Review**, Vol.75, No.5, 2015, pp.723 – 732.

- Bakker, A.B., M. Tims, D. Derks: "Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement," **Human Relations**, Vol.65, 2012, pp.1359–1378.
- Bakker, A.B., W.B. Schaufeli: "Work Engagement," **Organizational Behaviour: The Blackwell Encyclopedia of Management**, Ed., P.C. Flood ve Y. Freeney, West Sussex, Wiley, 2014, pp.116-132.
- Bakker, A.B., W.B. Schaufeli, M.P Leiter, T.W. Taris: "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology," **Work ve Stress**, Vol.22, No.3, 2008, pp.187–200.
- Bal, P.M., D.T. Kooij, S.B. De Jong: "How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment?," **Journal of Management Studies**, Vol.50, 2013, pp.545–572.
- Baloch, Q.B., N. Ali, T.S. Kiani, A. Ahsan, A. Mufty: "Relationship between HR Practices and Perceived Employees' Performance of Bankers in NWFP, Pakistan (An Empirical Evidence)," **European Journal of Social Science**, Vol.18, No.2, 2010, pp.210-214.
- Banks, J., C.J. Patel, M.A. Moola: "Perceptions of Inequity in the Workplace: Exploring the Link with Unauthorised Absenteeism", **SA Journal of Human Resource Management**, Vol.10, No.1, 2012, pp.1-8.
- Baptiste, N.R.: "Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance: A New Dimension for HRM," **Management Decision**, Vol.46, No.2, 2008, pp.284-309.
- Barney, J.B.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, Vol.17, 1991, pp.99-129.
- Barney, J.B.: **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2nd Ed., Upper Saddle River, Pearson Education, 2002.
- Barney, J.B., P.M. Wright: "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," **Human Resources Management**, Vol.37, 1998, pp.31-46.

- Barutçugil, İ.: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Batson, C.D., L.L. Shaw: "Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives," **Psychological Inquiry**, Vol.2, No.2, 1991, pp.107–122.
- Batt, R.: "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth," **The Academy of Management Journal**, Vol.45, No.3, 2002, pp.587–597.
- Bavik, A., Y.L. Bavik, P.M. Tang: "Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation," **Cornell Hospitality Quarterly**, Vol.58, No.4, 2017, pp.364-373.
- Becker, B., B. Gerhart: "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.779–801.
- Becker, B., M. Huselid: "An Interview with Mike Losey, Tony Rucci, and Dave Ulrich: Three Experts Respond to HRMJ's Special Issue on HR Strategy in Five Leading Firms," **Human Resource Management**, Vol.38, No.4, 1999, pp.353-65.
- Becker, B.E., M.A. Huselid: "High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," **Research in Personnel and Human Resources Management**, Ed., G.R. Ferris, Greenwich, JAI Press, Vol.16, 1998, pp.53-101.
- Becker, B.E., M.A. Huselid: "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?," **Journal of Management**, Vol.32, No.6, 2006, pp.898-925.
- Becker, B., M.A. Huselid, P.S. Pickus, M.F. Spratt: "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," **Human Resource Management**, Vol.36, No.1, 1997, pp.39-47.
- Becker, B., S. Gerhart: "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects,"

- Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.779–801.
- Becker, G.S.: “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis,” **Journal of Political Economy**, Vol.70, No.5, 1962, pp.9–49.
- Bednall, T.C., K. Sanders: “Do Opportunities for Formal Learning Stimulate Follow-up Participation in Informal Learning? A Three-Wave Study,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.5, 2017, pp.803–820.
- Beffort, N., K. Hattrup: “Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors,” **Applied HRM Research**, Vol.8, No.1, 2003, pp.17-32.
- Begum, S., S. Zehou, M.A.H. Sarker: “Investigating the Relationship between Recruitment and Selection Practice and OCB Dimensions of Commercial Banks in China,” **International Journal of Academic Research in Management**, Vol.3, No.2, 2014, pp.146-154.
- Behrman, D.N., W.D. Perreault: “Measuring the Performance of Industrial Salespersons,” **Journal of Business Research**, Vol.10, No.3, 1982, pp.355-370.
- Ben-Gal, C.H.: "An ROI-based Review of HR Analytics: Practical Implementation Tools," **Personnel Review**, Vol.48, No.6, 2019, pp.1429-1448.
- Berdicchia, D., E. Bracci, G. Masino: "Performance Management Systems Promote Job Crafting: The Role of Employees' Motivation," **Personnel Review**, Vol.51, No.3, 2022, pp.861-875.
- Berg, J.M., A. Wrzesniewski, J.E. Dutton: “Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.31, 2010, pp.158–186.
- Berg, J.M., J.E. Dutton, A. Wrzesniewski: “What is Job Crafting and Why Does It Matter?,” **Regents of the University of Michigan**, 2008, pp.1-8.
- Beugré, C.D.: “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: An African Perspective,”

- International Journal of Human Resource Management**, Vol.13, No.7, 2002, pp.1091-1104.
- Bhattacharya, A., N.A. Morgan, L.L. Rego: "Examining Why and When Market Share Drives Firm Profit," **Journal of Marketing**, Vol.86, No.4, 2021, pp.1-22.
- Bierla, I., B. Huver, S. Richard: "New Evidence on Absenteeism and Presenteeism," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, 2013, pp.1536-1550.
- Bigliardi, B., A. Petroni, A. Dormio: "Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions among Design Engineers," **Leadership ve Organization Development Journal**, Vol.26, 2005, pp.424-441.
- Bindl, U.K., S.K. Parker: "Proactive Work Behavior: Forward-thinking and Change-oriented Action in Organizations," **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Selecting and Developing Members for the Organization**, Ed., S. Zedeck, American Psychological Association, Vol.2, 2011, pp.567–598.
- Bipp, T., E. Demerouti: "Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.88, No.4, 2015, pp.631–655.
- Biron, M., R. Reuver: "Restoring Balance? Status Inconsistency, Absenteeism, and HRM Practices," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.22, 2012, pp.1-14.
- Blau, G.J., K.B. Boal: "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," **The Academy of Management Review**, Vol.12, No.2, 1987, pp.288–300.
- Blau, P.M.: **Exchange and Power in Social Life**, New Jersey, Transaction Publishers, 2009.
- Blazovich, J.L., K. Smith, M. Smith: "Employee-Friendly Companies and Work-Life Balance: Is There an Impact on Financial Performance

- and Risk Level?," **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol.18, 2013, pp.1-14.
- Bloom, N., J. Van Reenen: "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries," **The Quarterly Journal of Economics**, Vol.122, No.4, 2007, pp.1351-1408.
- Bobocel, D.R.: "Coping with Unfair Events Constructively or Destructively: The Effects of Overall Justice and Self-Other Orientation," **Journal of Applied Psychology**, Vol.98, No.5, 2013, pp.720-731.
- Bodla, A.A., T. Ningyu: "Transformative HR Practices and Employee Task Performance in Hightech Firms," **Journal of Organizational Change Management**, Vol.30, No.5, 2017, pp.710-724.
- Bolarinwa, J.A., D.Y. Olorunfemi: "Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries," **Library Philosophy and Practice (E-Journal)**, Vol.35, 2009.
- Bolino, M.C., A.C. Klotz: "The Paradox of the Unethical Organizational Citizen: The Link between Organizational Citizenship Behavior and Unethical Behavior at Work," **Current Opinion in Psychology**, Vol.6, 2015, pp.45-49.
- Bolino, M.C., H.H. Hsiung, J. Harvey, J.A. LePine: "Well, I'm Tired of Tryin'! Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue," **Journal of Applied Psychology**, Vol.100, No.1, 2015, pp.56-74.
- Bolino, M.C., W.H. Turnley: "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behaviour," **The Academy of Management Executive**, Vol.17, No.3, 2003, pp.60-71.
- Boon, C., D.N. Den Hartog, P. Boselie, J. Paauwe: "The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-Organization and Person-Job Fit," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.1, 2011, pp.138-162.
- Borman, W.C., S.J. Motowidlo: "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," **Personnel Selection in**

- Organizations**, Ed., N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, San Fransico, Jossey-Bass, 1993, pp.71-98.
- Boselie, P.: **Human Resource Management, Work Systems and Performance: A Theoretical-Empirical Approach**, Amsterdam, Tinbergen Institute Research Series, No. 274, 2002.
- Boselie, P.: “High Performance Work Practices in the Health Care Sector: A Dutch Case Study,” **International Journal of Manpower**, Vol.31, No.1, 2010, pp.42-58.
- Boselie, P., G. Dietz, C. Boon: “Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research,” **Human Resource Management Journal**, Vol.15, 2005, pp.67-94.
- Boselie, P., J. Paauwe: “Human Resource Management and the Performance of the Organization,” **Organization and Management**, Vol.4, 2000, pp.111-128.
- Boselie, P., J. Paauwe, P. Jansen: “Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.12, 2001, pp.1107-1125.
- Bos-Nehles, A.C., M.J. Van Riemsdijk, J.K. Looise: “Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, 2013, pp.861-877.
- Boudrias, J.S., A.J. Morin, D. Lajoie: “Directionality of the Associations between Psychological Empowerment and Behavioural Involvement: A Longitudinal Autoregressive Cross-Lagged Analysis,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.87, No.3, 2014, pp.437–463.
- Bowen, D., C. Ostroff: “Understanding, HRM-Firm Performance Linkages: the Role of the “Strength” of the HRM System,” **Academy of Management Review**, Vol.29, No.2, 2004, pp.203-221.

- Bowen D., E. Lawler: "Total Quality-Oriented Human Resource Management," **Design**. Vol.6, No.213, 1992, pp.29-41.
- Bowen, D.E., E. Lawler III: "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," **Sloan Management Review**, Vol.33, No.3, 1992, pp.31-40.
- Bowen, D.E., G.E. Ledford, B.R. Nathan: "Hiring for the Organization, not the Job," **Academy of Management Executive**, Vol.5, No.4, 1991, pp.35-51.
- Boxall, P.: "Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication," **Human Resource Management Journal**, Vol.2, No.3, 1992, pp.60-79.
- Boxall, P.: "The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm," **Human Resource Management Journal**, Vol.6, No.3, 1996, pp.59-75
- Boxall, P.: "Building Highly-performing Work Systems: Analyzing HR Systems and their Contribution to Performance," **HRM and Performance: Achievements and Challenges**, Ed., D. Guest, J. Paauwe ve P. Wright, Hoboken, Wiley, 2012, pp.108-133.
- Boxall, P., J. Purcell: **Strategy and Human Resource Management**, 4th Edition, New York, Palgrave Macmillan, 2016.
- Boxall, P., K. Macky: "Research and Theory in High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream," **Human Resource Management Journal**, Vol.19, No.1, 2009, pp.3– 23.
- Boxx, W.R., R.Y. Odom, M.G. Dunn: "Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination within the Public Sector," **Public Personnel Management**, Vol.20, No.1, 1991, pp.195-205.
- Boyt, T., R. Lusch, G. Naylor: "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers," **Journal of Service Research**, Vol.3, No.4, 2001, pp.321-330.

- Börü, D., G. İslamoğlu, M. Birsel: "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması," **Öneri**, Cilt 7, Sayı 27, 2007, s.49-59.
- Bratton, J., J. Gold: **Human Resource Management Theory and Practice**, 4th Edition, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2007.
- Bretz, R.D., J.A. Judge: "Job Search Behavior of Employed Managers," **Personnel Psychology**, Vol.7, 1994, pp.275-301.
- Brewster, C., P.J. Gollan, P.M. Wright: "Guest Editors' Note: Human Resource Management and the Line," **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, 2013, pp.829-838.
- Bright, L.: Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?," **Review of Public Personnel Administration**, Vol.27, 2007, pp.361-379.
- Brown, S.P.: "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement," **Psychological Bulletin**, Vol.120, No.2, 1996, pp.235-255.
- Brown, S.P., T.W. Leigh: "A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol.81, 1996, pp.358-368.
- Bruning, P.F., M.A. Campion: "A Role-Resource Approach-Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory," **Academy of Management Journal**, Vol.61, No.2, 2018, pp.499-522.
- Brunner, B., I. Igic, A.C. Keller, S. Wieser: "Who Gains the Most from Improving Working Conditions? Health Related Absenteeism and Presenteeism due to Stress at Work," **The European Journal of Health Economics**, Vol.20, 2019, pp.1165-1180.
- Budhwar, P., A. Katou: "Human Resource Management Systems and Organizational Performance: a Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.7, 2006, pp.1223-1253.

- Buller, P.F., G.M. McEvoy: "Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight," **Human Resource Management Review**, Vol.22, No.1, 2012, pp.43–56.
- Burton, R.M., J. Lauridsen, B. Obel: "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance," **Human Resource Management**, Vol.43, No.1, 2004, pp.67-82.
- Büyükkılıç, D.: **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**, Ankara, MPM Yayınları, 2004.
- Byremo, C.S.: "Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM Lead to Better Organisational Performance?," Yüksek Lisans Tezi, University of Oslo, 2015.
- Byrne, Z.S., R. Cropanzano: "The History of Organizational Justice: The Founders Speak," **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, Ed., R. Cropanzano, UK, Psychology Press, 2001, pp.3-26.
- Cable, D.M., C.K. Parsons: "Socialization Tactics and Person-Organization Fit," **Personnel Psychology**, Vol.54, No.1, 2001, pp.1–23.
- Cable, D.M., J.A. Judge: "Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective," **Personnel Psychology**, Vol.7, 1994, pp.317-348.
- Cai, Z., Y. Huo, J. Lan, Z. Chen, W. Lam: "When do Frontline Hospitality Employees Take Charge? Prosocial Motivation, Taking Charge, and Job Performance: The Moderating Role of Job Autonomy," **Cornell Hospitality Quarterly**, Vol.60, No.3, 2019, pp.237–248.
- Campbell, J.W., T. Im, J. Jeong: "Internal Efficiency and Turnover Intention: Evidence from Local Government in South Korea," **Public Personnel Management**, Vol.43, 2014, pp.259-282.
- Campbell, J.W., T. Im: "PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role?," **Review of Public Personnel Administration**, Vol.36, 2016, pp.323-346.

- Capelli, P., D. Neumark: "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?," **Industrial and Labour Reviews**, Vol.54, No.4, 2001, pp.737-775.
- Cappelli, P., H. Crocker: "Distinctive Human Resources are Firm's Core Competencies," **Organizational Dynamics**, Vol.24, No.3, 1996, pp.7-22.
- Caplan, R.D.: "Person-Environment Fit Theory and Organization: Commensurate Dimension, Time Perspective, and Mechanism," **Journal of Vocational Behaviour**, Vol.31, 1987, pp.248-267.
- Carlos Bou J., I. Beltrán: "Total Quality Management, High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study," **Total Quality Management and Business Excellence**, Vol.16, No.1, 2005, pp.71-86.
- Carmeli, A.: "The Relationship between Organization Culture and Withdrawal Intentions and Behavior," **International Journal of Manpower**, Vol.26, 2005, pp.177-195.
- Carmeli, A., M. Zisu: "The Relational Underpinnings of Quality Internal Auditing in Medical Clinics in Israel," **Social Science ve Medicine**, Vol.68, 2009, pp.894-902.
- Carson, J. B., P.E. Tesluk, J.A. Marrone: "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance," **Academy of management Journal**, Vol.50, No.5, 2007, pp.1217-1234.
- Cascio, W.F.: **Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour In Organizations**, Boston, PWS-KENT Publishing, 1991.
- Cascio, W.F., J. Boudrenau: **Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives**, New Jersey, Pearson Education, 2008.
- Chand, M.: "The Impact of HRM Practices on Service Quality, Customer Satisfaction and Performance in the Indian Hotel industry," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.4, 2010, pp.551-566.

- Chandler, A.D.: “Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise,” **The Journal of Economic Perspectives**, Vol.6, No.3, 1992, pp.79–100.
- Chandrakumara, A.: “Does HRM Fit Really Matter to Citizenship and Task Performance? Sri Lankan Manufacturing Sector Experience,” **Employee Relations**, Vol.29, No.6, 2007, pp.611-639.
- Chandrasekaran, A., A. Mishra: “Task Design, Team Context, and Psychological Safety: An Empirical Analysis of R&D Projects in High Technology Organizations,” **Production and Operations Management**, Vol.21, 2012, pp.977–996.
- Chatman, J.A.: “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, pp.459-484.
- Chaudhuri, A., M.B. Holbrook: “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty,” **Journal of Marketing**, Vol.65, No.2, 2001, pp.81-93.
- Chen, C., J. Liao, P. Wen: “Why Does Formal Mentoring Matter? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Power Distance Orientation in the Chinese Context,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, 2014, pp.1112–1130.
- Chen, G., R. Kanfer, B.L. Kirkman, D. Allen: “A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.2, 2007, pp.331-346.
- Chen, L.: “A Mixed Methods Study Investigating Intangibles in the Banking Sector,” Doktora Tezi, Glasgow, Business School College of Social Sciences University, 2012.
- Chen, L.: “Cross-Level Effects of High-Commitment Work Systems on Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital,” **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.56, 2017, pp. 384-401.

- Chen, Z., J. Harford, A. Kamara: "Operating Leverage, Profitability, and Capital Structure," **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol.54, No.1, 2019, pp.369-392.
- Chenoweth D.: **Promoting Employee Well-Being: Wellness Strategies to Improve Health**, USA, SHRM Foundation, 2011.
- Chew, J., C. Chan: "Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay," **International Journal of Manpower**, Vol.29, No.6, 2008, pp.503-522.
- Chiaburu, D., V. Baker, "Extra-Role Behaviors Challenging the Status-Quo," **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.7, 2006, pp.620-637.
- Chiang, C.F., S. Jang: "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies," **Journal of Hospitality ve Tourism Research**, Vol.32, No.1, 2008, pp.40-61.
- Chien, M.H.: "A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM," **Journal of American Academy of Business**, Vol.4, 2004, pp.289-291.
- Chih, Y.Y., K. Kiazad, D. Cheng, A. Capezio, S.L.D. Restubog: "Does Organizational Justice Matter? Implications for Construction Workers' Organizational Commitment," **Journal of Management in Engineering**, Vol.33, No.2, 2017.
- Chiu, S.F., M.C. Tsai: "Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior," **The Journal of Psychology**, Vol.140, No.6, 2006, pp.517-530.
- Cho, S., R. H. Woods, S. Jang, M. Erdem: "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances," **International Journal of Hospitality Management**, Vol.25, No.2, 2005, pp.262-277.
- Choi, Y., D. Dickson: "A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level," **Journal of Human**

- Resources in Hospitality ve Tourism**, Vol.9, 2010, pp.103-116.
- Christian, M.S., A.S Garza, J.E Slaughter: "Work Engagement, A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance," **Personnel Psychology**, Vol.64, 2011, pp.89–136.
- Chughati, F.D., U. Perveen: "A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public and Private Schools at Secondary Level, in Lahore City Pakistan," **Asian Journal Of Social Sciences & Humanities**, Vol.2, No.1, 2013, pp.202–214.
- Clark, B.H.: "A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing," **Journal of Targeting Measurement ve Analysis for Marketing**, Vol.9, No.4, 2001, pp.357-369.
- Clegg, C., C. Spencer: "A Circular and Dynamic Model of the Process of Job Design," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.80, No.2, 2007, pp.321–339.
- Clifton, T.J., E. Shepard: "Work and Family Programs and Productivity: Estimates Applying a Production Function Model," **International Journal of Manpower**, Vol.25, No.8, 2004, pp.714-728.
- Cloninger, P.A., N. Ramamoorthy, P.C. Flood: "The Influence of Equity, Equality, and Gender on Organizational Citizenship Behaviors," **SAM Advanced Management Journal**, Vol.76, No.4, 2011, pp.37-59.
- Cohen, A.: "The Relationship between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.69, No.1, 2006, pp.105–118.
- Cohen, A., R. Golan: "Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes: An Empirical Examination of Female Employees in Long Term Nursing Care Facilities," **Career Development International**, Vol.12, No.5, 2007, pp.416 – 432.

- Cohen-Charash, Y., P. Spector: "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.86, No.2, 2001, pp.278-321.
- Colbert, B.: "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management," **Academy of Management Review**, Vol.29, No.3, 2004, pp.341-358.
- Cole, T.C., B.H. Kleiner: "Absenteeism Control," **Management Decision**, Vol.30, No.2, 1992, pp.12-16.
- Collins, C.J., K.D. Clark: "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," **Academy of Management Journal**, Vol.46, No.6, 2003, pp.740-751.
- Colquitt, J.A.: "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, pp.386-400.
- Colquitt J.A, J. Greenberg: "Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature," **Organizational Behavior: The State of the Science**, Ed., J. Greenberg, Mahwah, Erlbaum, 2003, pp.165-210.
- Colquitt J.A., D.E. Conlon, M.J Wesson: "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, 2001, pp.425-445.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall, D. Ketchen: "How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance," **Personnel Psychology**, Vol.59, No.3, 2006, pp.501-528.
- Conger, J.A., R.N. Kanungo: "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," **Academy of Management Review**, Vol.13, No.3, 1998, pp.471-482.
- Conger, J.A., R.N. Kanungo, S.T. Menon: "Charismatic Leadership and Follower Effects," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.21, No.7, 2000, pp.747-767.

- Connell, J., N. Ferres, T. Travaglione: "Engendering Trust in Manager- Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes," **Personnel Review**, Vol.32, No.5, 2003, pp.569-587.
- Cooper, L.G., M. Nakanishi: **Market-Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness**, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1988.
- Cotton, J.L., J.M. Tuttle: "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research," **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.1, 1986, pp.55-70.
- Coyle-Shapiro, J., N. Conway: "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support," **The Journal of Applied Psychology**, Vol.90, 2005, pp.774-81.
- Coyle-Shapiro, J.L. Shore: "The Employee–Organization Relationship: Where Do We Go from Here?," **Human Resource Management Review**, Vol.17, 2007, pp.166-179.
- Crawshaw J.R.: "Justice Source and Justice Content: Evaluating the Fairness of Organisational Career Management Practices," **Human Resource Management Journal**, Vol.16, 2006, pp.98-120.
- Crewson, P.E.: "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect," **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.7, 1997, pp.499-518.
- Cristiani, A., J.M. Peiró: "Calculative and Collaborative HRM Practices, Turnover and Performance: Evidence from Uruguay," **International Journal of Manpower**, Vol.40, No.4, 2019, pp.616-642.
- Cropanzano R., D.E Bowen, S.W. Gilliland: "The Management of Organizational Justice," **Academy of Management Perspectives**, Vol.21, 2007, pp.34-48.
- Cropanzano, R., C.A. Prehar, P.Y. Chen: "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice," **Group and Organizational Management**, Vol.27, 2002, pp.324–351.

- Cropanzano, R., M.S. Mitchell: "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," **Journal of Management**, Vol.31, No.6, 2005, pp.874-900.
- Cummins, R.C.: "Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support," **Group and Organization Studies**, Vol.15, 1990, pp.92–104.
- Çabuk, A., İ. Lazol: **Mali Tablolar Analizi**, 8.Baskı, Bursa, Ekin Kitabevi, 2009.
- Çağlar, Y.: "Verimlilik Üzerine Kavramsal Çeşitlemeler," **II. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, Vol.540, 1994, s.139-148.
- Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu, Ş. Büyüköztürk: **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları**, 6.Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2021.
- Daft, R.L.: **Management**, Fourth Edition, USA, The Dryden Press, 1997.
- Dale-Olse, H.: "Sickness Absence, Sick Leave Pay, and Pay Schemes," **Labour**, Vol.28, No.1, 2014, pp.40-63.
- Daly, J.P., P.D. Geyer: "The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, 1994, pp.623-638.
- Daoud Abu-Doleh, J.: "Human Resource Management and Total Quality Management Linkage – Rhetoric and Reality: Evidence from an Empirical Study," **International Journal of Commerce and Management**, Vol.22 No.3, 2012, pp.219-234.
- d'Arcimoles, C.H.: "Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data," **Organization Studies**, Vol.18, No.5, 1997, pp.857–874.
- Dastmalchian, A., N. Bacon, N. McNeil: "High-Performance Work Systems and Organizational Performance Across Societal Cultures," **Journal of**

- International Business Studies**, Vol.51, 2020, pp.353–388.
- Datta, D.K., J.P. Guthrie, P.M. Wright: “Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?,” **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.1, 2005.
- Davies, D., R. Taylor, C. Savery: “The Role of Appraisal, Remuneration and Training in Improving Staff Relations in the Western Australian Accommodation Industry: A Comparative Study,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.25, 2001, pp.366-373.
- De Dreu, C.K.W., A. Nauta: “Self-Interest and Other-Oriented in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, 2009, pp.913-926.
- De Stobbeleir, K.E., S. Ashford, D. Buyens: “Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance,” **The Academy of Management Journal**, Vol.54, No.4, 2011, pp.811–831.
- DeConinck, J.B., C.D. Stilwell: “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions,” **Journal of Business Research**, Vol.57, 2004, pp.225-231
- Deepak, K.D., P.G. James, M.W. Patrick: “HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter?,” **National Academy of Management Meetings**, Seattle, WA, 2003.
- Deery S.: “Afterword: Employee Reactions to Human Resource Management: A Review and Assessment,” **Journal of Industrial Relations**, Vol.44, 2002, pp.458-466.
- Delaney, J.T., M.A. Huselid: “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.949-969.
- Delery, J.E.: “Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research,” **Human**

- Resource Management Review**, Vol.8, No.3, 1988, pp.289–309.
- Delery J.E., D. Roumpi: “Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles?,” **Human Resource Management Journal**, Vol.27, No.1, 2017, pp.1–21.
- Delery, J.E., D.H. Doty: “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions,” **The Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.802-835.
- Delery, J.E., J.D. Shaw: “The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis and Extension,” **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.20, 2001, pp.165-197.
- Demortier, A.L., N. Delobbe, A. El Akremi: “Opening the Black Box of HR Practices - Performance Relationship: Testing a Three Pathways AMO Model,” **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2014, pp.1201-1206.
- Den Hartog, D., C. Boon, R. Verburg, M. Croon: “HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance A Cross-Level Test,” **Journal of Management**, Vol.39, 2013, pp.1637-1665.
- Den Hartog, D., P. Boselie, J. Paauwe: “Performance Management: A Model and Research Agenda,” **Applied Psychology**, Vol.53, No.4, 2004, pp.556-569.
- Den Hartog, D., R. Verburg: “High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness,” **Human Resource Management Journal**, Vol.14, 2004, pp.55-78.
- Denison, D.R.: “What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars,” **Academy of Management Review**, Vol.21, No.3, 1996, pp.619-654.
- Deshwal, S.: “Employee Retention: Perspective of Employees,” **International Journal of Applied Research**, Vol.1, 2015, pp.344-345.

- Dewettinck, K., M. van Ameijde: "Linking Leadership Empowerment Behaviour to Employee Attitudes and Behavioural Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment," **Personnel Review**, Vol.40, No.3, 2011, pp.284-305.
- Diefendorff, J.M., D.J. Brown, A.M. Kamin, R.G. Lord: "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.1, 2002, pp.93–108.
- Dimitriades, Z.S., "The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey," **Employee Relations**, Vol.29, No.5, 2007, pp.469–491.
- Dinçer, Ö., Y. Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- Ding, Y., G. Li: "Study on The Management of Intellectual Capital," **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.2, 2010, pp.213-216.
- Dirks, K.T., D.L. Ferrin: "The Role of Trust in Organizational Settings," **Organization Science**, Vol.12, No.4, 2001, pp.450-467.
- Dobson, P.C., M. Tosh: "Creating a Learning Organization: Training and Development in British Steel's Universal Beam Mill," **Total Quality Management**, Vol.9, No.4/5, 1998, pp.566-570.
- Doğan, M.: **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2007.
- Du, J., Y. Temouri: "High-Growth Firms and Productivity: Evidence from the United Kingdom," **Small Business Economics**, Vol.44, No.1, 2015, pp.123-143.
- Dyer, L., T. Reeves: "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.6, No.3, 1995, pp.656-670.

- Edmondson, A.C.: “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.44, No.2, 1999, pp.350–383.
- Edmondson A.C.: “Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens,” **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**, Ed., R.M. Kramer ve K.S. Cook, New York, Russell Sage Foundation, 2004, pp.239–272.
- Edmondson A.C., J.P. Mogelof: “Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?,” **Creativity and Innovation in Organizational Teams**, Ed., L.L. Thompson ve C. Choi, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2005, pp.109–136.
- Edmondson, A.C., Z. Lei: “Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct,” **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.1, No.1, 2014, pp.23–43.
- Edwards, J.R.: “Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique,” **International Review of Industrial and. Organizational Psychology**, Ed., C.L. Cooper ve I.T. Robertson, West Sussex, Wiley, Vol.6, 1991, pp.283–357.
- Edwards, P., M. Wright: “High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-Bound Relationships,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.12, 2001, pp.568-585.
- Egan, T., B. Yang, K. Bartlett: “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention,” **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, 2004, pp.279- 301.
- Ehrnrooth, M., I. Björkman: “An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains,” **Journal of Management Studies**, Vol.49, No.6, 2012, pp.1109 – 1135.

- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. Sucharski, L. Rhoades: "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention," **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, 2002, pp.565–573.
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber: **Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees**, American Psychological Association, 2011.
- Eisenberger, R., G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T.E. Becker, M.G. Gonzalez-Morales, M. Steiger-Mueller: "Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment," **Journal of Applied Psychology**, Vol.95, No.6, 2010, pp.1085.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa: "Perceived Organizational Support," **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, 1986, pp.500–507.
- Eissa, G., S.W. Lester: "When Good Deeds Hurt: The Potential Costs of Interpersonal Helping and the Moderating Roles of Impression Management and Prosocial Values Motives," **Journal of Leadership ve Organizational Studies**, Vol.25, No.3, 2018, pp.339–352.
- Erdoğan B., M.L. Kraimer, R.C. Laiden: "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context," **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.37, 2001, pp.205-228.
- Erdoğan, İ.: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- Erdurak, C.: "İşletmelerde Toplam Verimlilik," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.
- Ericksen, J.: "High-Performance Work Systems, Dynamic Workforce Alignment and Firm Performance," **Academy of Management**, Vol.2007, No.1, 2007, pp.1-6.

- Erkmen, T.: **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- Erkmen, T., E. Esen: “Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven ile Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi,” **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.2, No.3, 2013.
- Eroğlu, F.: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Basım, 2010.
- Ettore, B.: “Making Change (Managing the Changes Made by New CEOs),” **Management Review**, Vol.85, No.1, 1997, pp.13-19.
- Fabi, B., R. Lacoursière, L. Raymond: “Impact of High-Performance Work Systems on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Quit in Canadian Organizations,” **International Journal of Manpower**, Vol.36, No.5, 2015, pp.772–790.
- Farndale, E., K. Sanders: “Conceptualizing HRM System Strength Through a Crosscultural Lens,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.28, No.1, 2017, pp.132–148.
- Farooqi, A.: “Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance: A Study of Telecom Sector,” **An International Peer-Reviewed Journal**, Vol.20, 2016, pp.61-71.
- Farris, P.W., N.T. Bendle, P.E. Pfeifer, D.J. Reibstein: **Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance**, Upper Saddle River, Pearson Education, 2010.
- Feigenbaum, A.V.: **Total Quality Control**, 3rd ed., New York, McGraw-Hill, 1983.
- Fey, C.F., I. Bjorkman, A. Pavlovskaya: “The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.11, No.1, 2000, pp.1-18.
- Fields, D., M. Pang, C. Chiu: “A Comparative Field Study of the Effects of Distributive and Procedural Justice in Hong Kong,”

- Journal of Organizational Behaviour**, Vol.21, No.5, 2000, pp.547-562.
- Fleetwood, S., A. Hesketh: "Theorising Under-Theorisation in Research on the HRM-Performance Link," **Personnel Review**, Vol.37, No.2, 2008, pp.126-144.
- Folger, R., M.A. Konovsky: "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.1, 1989, pp.115-130.
- Fong, K.H., E. Snape: "Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model," **British Journal of Management**, Vol.26, No.1, 2015, pp.126-138.
- Frazier, M.L., S. Fainshmidt, R.L. Klinger, A. Pezeshkan, V. Vacheva: "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension," **Personnel Psychology**, Vol.70, 2017, pp.113-165.
- Frenkel, S.J., M. Li., S.L.D. Restubog: "Management, Organisational Justice and Emotional Exhaustion Among Chinese Migrant Workers: Evidence from Two Manufacturing Firms," **British Journal of Industrial Relations**, Vol.50, No.1, 2012, pp.121–147.
- Fried, Y., A.M. Grant, A.S. Levi, M. Hadani, L.H. Slowik: "Job Design in Temporal Context: A Career Dynamics Perspective," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.28, No.7, 2007, pp.911–927.
- Fu, N., P.C. Flood, J. Bosak, T.Morris, P. O'Regan: "Exploring the Performance Effect of HPWS on Professional Service Supply Chain Management," **Supply Chain Management-an International Journal**, Vol.18, No.3, 2013, pp.292-307.
- Fuchs, S.: "Critical Issues in People Resourcing: Reconceptualising Employee Performance," **Critical Issues in Human Resource Management**, Ed., I. Roper, R. Prouska, ve U.C. Ayudhya, London, CIPD, 2010.
- Fuchs S., M.R. Edwards: "Predicting Pro-Change Behaviour: The Role of Perceived Organisational Justice and Organisational

- Identification,” **Human Resource Management Journal**, Vol.22, No.1, 2012, pp.39-59.
- Gahlawat, N., S.C. Kundu: “Participatory HRM and Firm Performance: Unlocking the Box Through Organizational Climate and Employee Outcomes,” **Employee Relations**, Vol.41, No.5, 2019, pp. 1098-1119.
- Garvin, D.A.: “What Does "Product Quality" Really Mean?,” **Sloan Management Review**, Vol.26, No.1, 1989, pp.25-43.
- Gattiker, U.E.: “Firm and Taxpayer Returns from Training of Semiskilled Employees,” **Academy of Management Journal**, Vol.38, 1995, pp.1152–1173.
- Gautam, D.K.: “Strategic Bundling of HRM for Organizational Performance: An Empirical Study of Publicly Listed Companies,” **Asia-Pacific Journal of Business**, Vol.2, No.2, 2014, pp.51-64.
- Gelade, G.A., M. Ivery: “The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance,” **Personnel Psychology**, Vol.56, No.2, 2003, pp.383-404.
- George, J.M., G.R. Jones: **Understanding and Managing Organizational behavior**, Fifth Edition, New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2008.
- Gerhart, B.: “Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. Management Review,” **The International Review of Management Studies**, Vol.16, 2005, pp.174-185.
- Gerhart, B.: “Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems,” **Perspectives on Organizational Fit**, Ed., C. Ostroff ve T.A. Judge, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.317-348.
- Gerhart, B., P.M. Wright, G.C. Mahan, S.A. Snell: “Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?,”

- Personnel Psychology**, Vol.53, No.4, 2000, pp.803–834.
- Gilbert, C., S. De Winne, L. Sels: “The Influence of Line Managers and HR Department on Employees’ Affective Commitment,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.8, 2011, pp.1618–1637.
- Gillespie, N., G. Dietz: “Trust Repair After an Organization-Level Failure,” **Academy of Management Review**, Vol.34, No.1, 2009, pp.127-145.
- Gilliland, S.W.: “The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective,” **Academy of Management Review**, Vol.18, 1993, pp.694-734.
- Glisson, C.: “Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services,” **Research on Social Work Practice**, Vol.17, 2007, pp.736 – 747.
- Goetsch D.L., S.B. Davis: **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Pearson, 2016.
- Goodale, J.C., M. Koerner, J. Roney: “Analyzing the Impact of Service Provider Empowerment on Perceptions of Service Quality Inside an Organization,” **Journal of Quality Management**, Vol.2, No.2, 1997, pp.191–215.
- Gooderham, P., E. Parry, K. Ringdal: “The Impact of Bundles of HRM Practices on the Performance of European Firms,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.19, No.11, 2008, pp.2041-2056.
- Goodman, S.A., D.J. Svyantek: “Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.55, No.2, 1999, pp.254–275.
- Gouldner, A.W.: “The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement,” **American Sociological Review**, Vol.25, No.2, 1960, pp.161-178.
- Gould-Williams, J.: “The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations,” **The International Journal of**

- Human Resource Management. Routledge, Vol.14, No.1, 2003, pp.28–54.**
- Gould-Williams, J., F. Davies: “Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes,” **Public Management Review**, Vol.7, No.1, 2005, pp.1–24.
- Govindaraj, M.: “Influence of HR Practices on Organizational Performance of Automobile Firms in Chennai,” **Juni Khyat Journal**, Vol.10, No.2, 2020.
- Gowen, C.R., K.L. McFadden and W.J. Tallon: "On the Centrality of Strategic Human Resource Management for Healthcare Quality Results and Competitive Advantage," **Journal of Management Development**, Vol.25, No.8, 2006, pp.806-826.
- Gözlü, S.: “Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi,” **Standart Dergisi**, Cilt 33, Sayı 400, Haziran 1994.
- Graham, S., B. Weiner: “Theories and Principles of Motivation,” **Handbook of Educational Psychology**, Ed., D.C. Berliner ve R. Calfee, New York, Macmillan, 1996, pp.63-84.
- Grant, A.M.: “Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference,” **Academy of Management Review**, Vol.32, 2007, pp.393-417.
- Grant, A.M.: “Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity,” **The Journal of Applied Psychology**, Vol.93, No.1, 2008, pp.48–58.
- Grant, A.M., D.M. Mayer: “Good Soldiers and Good Actors: Pro-Social and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No.4, 2009, pp.900–912.
- Grant, A.M., J.W. Berry: “The Necessity of Others Is the Mother Of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity,” **The Academy of Management Journal**, Vol.54, No.1, 2011, pp.73–96.

- Grant, A.M., S.J. Ashford: "The Dynamics of Proactivity at Work," **Research in Organizational Behavior**, Vol.28, 2008, pp.3-34.
- Grant A.M., S.K. Parker: "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives," **Academy of Management Annals**, Vol.3, No.1, 2009, pp.317–375.
- Grant, A.M., S.K. Parker, C.G. Collins: "Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel," **Personnel Psychology**, Vol.62, No.1, 2009, pp.31-55.
- Grant, R.M.: "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation," **California Management Review**, Vol.33, No.3, 1991, pp.14–35.
- Greasley, K., A. Bryman, A. Dainty, A. Price, N. Naismith, R. Soetanto: "Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It?," **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.14, No.1/2, 2008, pp.39-55
- Greenberg J.: "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," **Journal of Management**, Vol.16, 1990, pp.399-445.
- Greenberg, J., M.É. Roberge, V.T. Ho, D.M. Rousseau: "Fairness in Idiosyncratic Work Arrangements: Justice as an Ideal," **Research in Personnel and Human Resources Management**, Ed., J.J. Martocchio, Vol.23, 2004, pp.1–34.
- Greenhaus, J.H., K.M. Collins, R. Singh, S. Parasuraman: "Work and Family Influence on Departure from Public Accounting," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.50, No.2, 1997, pp.249-270.
- Gregory, B.T., M.D. Albritton, T. Osmonbekov: "The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P–O Fit, Job Satisfaction, and In-Role Performance," **Journal of Business Psychology**, Vol.25, 2010, pp.639– 647.
- Griffeth, R.W., P.W. Hom, S. Gaertner: "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," **Journal of Management**, Vol.26, 2000, pp.463-488.

- Griffin M.A., A. Neal, S.K. Parker: "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.2, 2007, pp.327–347.
- Grönroos, C.: "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," **European Journal of Marketing**, Vol.18, No.4, 1984, pp.36-44.
- Guan, X., S. Frenkel: "How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance," **Chinese Management Studies**, Vol.12, No.3, 2018, pp.591-607.
- Guest, D.: "Human Resource Management and Industrial Relations," **Journal of Management Studies**, Vol.24, No.5, 1987, pp.503-21.
- Guest, D.: "Personnel and Human Resource Management: Can You Tell the Difference?" **Personnel Management**, Vol.21., No.1, 1989, pp.48-51.
- Guest, D.: "HR and IR," **Human Resource Management: A Critical Text**, Ed., J. Storey, London, IT, 1990.
- Guest, D.: "Human Resource Management and Performance: A Review of Research Agenda," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.8, 1997, pp.263-276.
- Guest, D.: "HRM and the Workers' Verdict," **Human Resource Management Journal**, Vol.9, No.3, 1999, pp.5-25.
- Guest, D.: "Perspectives on the Study of Work-Life Balance," **Social Science Information**, Vol.41, No.2, 2002, pp.255-279.
- Guest, D., A.C. Bos-Nehles: "Human Resource Management and Performance: The Role of Effective Implementation," **HRM and Performance: Achievements and Challenges**, Ed., J. Paauwe ve P. Wright, Chichester, Wiley-Blackwell, 2013, pp.79–96.
- Guest, D., K. Hogue: "Yes, Personnel Does Make a Difference," **Personnel Management**, November 1994, pp.40-44.

- Guest, D., N. Conway: “Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.37, No.3, 2000, pp.367-89.
- Guest, D., R. Peccei: “Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage,” **British Journal of Industrial Relations**, Vol.39, No.2, 2001, pp.207–236.
- Guthrie, J.P.: “Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective,” **Group ve Organization Management**, Vol.25, No.4, 2000, pp.419-439.
- Guthrie, J.P.: “High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence From New Zealand,” **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.1, 2001, pp.180-190.
- Guthrie, J.P., P.C. Flood, W. Liu, S. MacCurtain: “Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Outcomes,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.20, No.1, 2009, pp.112–125.
- Guzzo, R.A., K.A. Noonan: “Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract,” **Human Resource Management**, Vol.33, No.3, 1994, pp.447-462.
- Gürbüz, S.: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar,” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2013, s.1 – 35.
- Güriş, S., M. Astar: **Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik**, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, Der Yayınları, 2019.
- Habashi, M., W. Graziano, A. Hoover: “Searching for the Prosocial Personality: A Big Five Approach to Linking Personality and Prosocial Behavior,” **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.42, No.9, 2016, pp.1177-1192.
- Hackett, R.D.: “Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature,” **Journal of Occupational Psychology**, Vol.62, No.3, 1989, pp.235–248.

- Hackman, R., G.R. Oldham: "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.16, 1976, pp.250–279.
- Halbesleben, J., T. Bellairs: **What Are the Motives for Employees to Exhibit Citizenship Behavior?**, Oxford Handbooks Online, 2016.
- Halbesleben, J.R.B.: "A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences," **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Ed., A.B. Bakker and M.P. Leiter, London, Psychology Press, 2010, pp.102-117.
- Hales, C., A. Klidas: "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.10, No.3, 1998, pp.88-95.
- Hall, R.H.: **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1987.
- Hallberg, U.E., W.B. Schaufeli: "Same Same But Different?, Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?," **European Psychologist**, Vol.11, No.2, 2006, pp.119-127
- Handoko, P.: "The Influence of Firm's Size, Growth, and Profitability on Firm Value with Capital Structure as the Mediator: A Study on the Agricultural Firms Listed in the Indonesian Stock Exchange," **International Journal of Economics and Finance**, Vol.9, No.8, 2017, pp.103-110.
- Hampton, G., D. Hampton: "Relationship of Professionalism, Rewards, Market Orientation and Job Satisfaction Among Medical Professionals: The case of Certified Nurse–Midwives," **Journal of Business Research**, Vol. 57, 2004, pp.1042-1053.
- Haque, A.: "Strategic HRM and Organisational Performance: Does Turnover Intention Matter?", **International Journal of**

- Organizational Analysis**, Vol.29, No.3, 2021, pp.656-681.
- Harel, H.G., S. Tzafrir: “The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm,” **Human Resource Management**, Vol.38, No.3, 1999, pp.185-199.
- Hargie, O., P. Tourish: **Handbook of Communication Audits**, London, Routledge, 2000.
- Harney, B., C. Jordan: “Unlocking the Black Box: Line Managers and HRM Performance in a Call Centre Context,” **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.57, No.4, 2008, pp.275-296.
- Harris, C., P. Wright, G. McMahan: “The Emergence of Human Capital: Roles of Social Capital and Coordination that Drive Unit Performance,” **Human Resource Management Journal**, Vol.29, 2019, pp.162– 180.
- Harris, D.H.: “The Benefits of Exit Interviews,” **Information Systems Management**, Vol.17, No.3, 2000, pp.17-20.
- Harrison, D.A., D.A. Newman: “Absence, Lateness, Turnover, and Retirement: Narrow and Broad Understandings of Withdrawal and Behavioral Engagement,” **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Ed., N.W. Schmitt, S.Highhouse ve I. B. Weiner, John Wiley ve Sons, 2013, pp.262–291.
- Hassan, S., B. Wright, G. Yukl: “Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems,” **Public Administration Review**, Vol.74, 2014, pp.333-343.
- Hau, T.C., K.W. Bing, B. A/P. Pari: “Effects of Big Five Personality Traits on Job Crafting among Private University Academic Staff,” **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.10, No.7, 2020, pp.607-620.

- Havnes, P., K. Senneseth: "A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks," **Small Business Economics**, Vol.16., 2001, pp.293-302.
- Heap, J.: **Productivity Management: A Fresh Approach**, Cassell, London, 1992.
- Hebbbar, R.R., A.O. Mathew, M. Imran, S. Norasyikin, B. Neyestani, M.F. Goes, V.C. Arumugam: "Total Quality Management and Its Applications," **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol.8, No.1, 2017, pp.1005-19008.
- Hedley, T.P.: "Mesuring Public Sector Effectiveness Using Private Sector Methods," **Public Productivity ve Management Review**, Vol.21, No.3, 1998, pp.251-258.
- Heffernan, M., T. Dundon: "Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Organisational Justice," **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.2, 2016, pp.211–231.
- Heller, F., E. Pusic, G. Strauss, B. Wilpert: **Organizational Participation: Myth and Reality**, Oxford, Oxford University Press, 1998.
- Hemdi, M.A., A.M. Nasurdin: "Predicting Turnover Intentions of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization," **Gadjah Mada International Journal of Business**, Vol.8, No.1, 2006, pp.21–42.
- Hempel, P.S., Z.X. Zhang, Y. Han: "Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization," **Journal of Management**, Vol.38, No.2, 2012, pp.475-501
- Hernandez, W., A. Luthanen, D. Ramsel, K. Osatuke: "The Mediating Relationship of Self-Awareness on Supervisor Burnout and Workgroup Civility and Psychological Safety: A Multilevel Path Analysis," **Burnout Research**, Vol.2, 2015, pp.36–49.
- Hersen, M.: **Comprehensive Handbook of Psychological Assessment: Industrial and Organizational**

- Commitment**, New Jersey, John Wiley ve Sons Inc., 2004.
- Hian, C.C., W.O. Einstein: "Quality of Work Life (QWL): What Can Unions Do?," **SAM Advanced Management Journal**, Vol.55, No.2, 1990, pp.17-22.
- Higgins, C., L. Duxbury, K.L. Johnson: "Part-Time Work for Women: Does It Really Help Balance Work and Family?," **Human Resource Management**, Vol.39, No.1, 2000, pp.17-32.
- Hilbig, B.E., A. Glöckner, I. Zettler: "Personality and Prosocial Behavior: Linking Basic Traits and Social Value Orientations," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.107, No.3, 2014, pp.529–539.
- Hiltrop, J.M.: "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research," **European Management Journal**, Vol.14, No.6, 1996, pp.628-637.
- Hodge, B. J., W.P. Anthony, L.M. Gales: **Organization Theory: A Strategic Approach**, New Jersey, Prentice Hall, 2003.
- Hoffman, B. J., D.J. Woehr: "A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.68, No.3, 2006, pp.389–399.
- Hollander, E.P., L.R. Offerman: "Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition," **American Psychologist**, Vol.45, 1990, pp.179-189.
- Holt Larsen, H.C. Brewster: "Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?," **Employee Relations**, Vol.25, No.3, 2003, pp.228–244.
- Hong, W., D. Kirk: "The Assessment of Labor Productivity and Its Influencing Variables in 12 Conventional Hospital Food Service Systems." **International Journal of Hospitality Management**, Vol.14, No.1, 1995, pp.53-66.

- Hu, B., A. McCune
Stein, Y. Mao: "How Control and Commitment HR Practices Influence Employee Job Crafting," **Journal of Managerial Psychology**, Vol.35, No.5, 2020, pp.361-374.
- Huang, L.C., D.
Ahlstrom, A.Y.P. Lee,
S.Y. Chen, M.J. Hsieh: "High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement: An Empirical Study," **Personnel Review**, Vol.45, No.2, 2016, pp.296–314.
- Huang, Y., Z. Ma, Y.
Meng: "High-Performance Work Systems and Employee Engagement: Empirical Evidence from China," **Asia Pacific Journal of Human Resource**, Vol.56, 2017, pp.341-359.
- Humborstad, S.I.W., C.
Perry: "Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Chinese Management Studies**, Vol.5, No.3, 2011, pp.325-344.
- Hung, J., M. Ramsden: "The Application of Human Capital Theory and Educational Signalling Theory to Explain Parental Influences on the Chinese Population's Social Mobility Opportunities," **Social Sciences**, Vol.10, 2021, pp.362-369.
- Hurley R.: "TQM and Marketing: How Marketing Operation in Quality Companies," **Journal of Marketing**, Vol.1, No.4, 1994, pp.42-51.
- Huselid, M.A.: "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 1995, pp.635-72.
- Huselid, M.A., S.
Jackson, R. Schuler: "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.40. 1997, pp.171-188.
- Hussain, T., S.S.
Rehman: "Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention?," **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, Vol.6, No.19, 2013, pp.3625-3633.
- Hutchinson, S.: **Performance Management: Theory and Practice**, 1st Edition, CIPD, 2013.

- Hutchinson, S., J. Purcell: **Bringing Policies To Life: The Vital Role Of Line Managers In People Management**, London, CIPD, 2003.
- Iaffaldano, M.T., P.M. Muchinsky: "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," **Psychological Bulletin**, Vol.97, No.2, 1985, pp.251–273.
- Ichniowski, C., K. Shaw, G. Prennushi: "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," **The American Economic Review**, Vol.87, No.3, 1997, pp.291-313.
- Ichniowski, C., K. Shaw, R.W. Crandall: "Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity - Enhancing Work Practices," **Brooking Papers on Economic Activity**, 1995, pp.1-65.
- Ichniowski, C.: "Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses," **NBER Working Paper Series**, No. 3449, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 1990.
- Ingusci, E., A. Callea, A. Chirumbolo, F. Urbini: "Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support," **Electronic Journal of Applied Statistical Analysis**, Vol.9, No.4, 2016 pp.675-687.
- Innocenti, L., M. Pilati, A.M. Peluso: "Trust as Moderator in the Relationship between HRM Practices and Employee Attitudes," **Human Resource Management Journal**, Vol.21, No.3, 2011, pp.303–317.
- Ishikawa, K.: **What is Total Quality Control? The Japanese Way**, London, Prentice-Hall, 1985.
- Iskandar, D.: "The Effect of Profitability and Sales Growth on Company Value Moderated by Leverage," **International Journal Of Management Studies And Social Science Research**, Vol.3, No.5, 2021, pp.32-41.

- Islam, T., S.U.R. Khan, U.N.U. Ahmad, I. Ahmed: "Does Organisational Commitment Enhance the Relationship between Job Involvement and In-Role Performance?," **SA Journal of Human Resource Management**, Vol.10, No.2, 2012.
- Izzati, U., F. Suhariadi, C. Hadi: "Personality Trait as Predictor of Affective Commitment," **Open Journal of Social Sciences**, Vol.3, 2015, pp.34-39.
- İşcan, Ö.F., A. Naktiyok: "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları," **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 59, No 1, 2004, s.181-201.
- Jackson, S.E., R.S. Schuler, J.C. Rivero: "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices," **Personnel Psychology**, Vol.42, No.4, 1989, pp.727-786.
- Jacobson, R., D.A. Aaker: "Is Market Share All that It's Cracked up to be?," **Journal of Marketing**, Vol. 49, Fall, 1995, pp.11-22.
- Janssens, M., C. Steyaert: "HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM studies," **Journal of Management Studies**, Vol.46, No.1, 2009, pp.143-155.
- Jaworski, C.D.: "The Effect of Training, Employee Benefits, and Incentives on Job Satisfaction and Commitment in Part-Time Hotel Employees," Yüksek Lisans Tezi, Kent State University College, 2012.
- Jex, M.: **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, New York, John Wiley and Sons, 2002.
- Jiang, K., D.P. Lepak, J. Hu, J.C. Baer: "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," **Academy of Management Journal**, Vol.55, No.6, 2012, pp.1264-1294.
- Jin, M.H., B. McDonald, J. Park: "Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory," **Review of Public**

- Personnel Administration**, Vol.38, No.2, 2018, pp.167-192.
- Jing, H.: "Human Resource Management Strategies For Increasing Hospital Employee Satisfaction and Engagement," *Doktora Tezi*, Instituto Universitario De Lisboa, 2018.
- Johlke, M.C., C.L. Stamper, M.E. Shoemaker: "Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support," **Journal of Managerial Psychology**, Vol.17, No.1/2, 2002, pp.116–128.
- Johns, G.: "Absenteeism Estimates by Employees and Managers: Divergent Perspectives and Self-Serving Perceptions," **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.2, 1994, pp.229–239.
- Joo, S., E.T. Garman: "Financial Wellness May be the Missing Factor in Understanding and Reducing Worker Absenteeism," *Personal Finances and Worker Productivity*, **Proceedings of the Personal Finance Employee Education Best Practices and Collaborations Conference**, Ed., E.T. Garman, P.L. Camp, D.C. Bagwell ve J. Kim, Roanoke, Vol.2, No.2, 1998, pp.172-182.
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono, G.K. Patton: "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," **Psychological Bulletin**, Vol.127, No.3, 2001, pp.376–407.
- Judge, T.A., R.D. Jr. Bretz: "Effects of Work Values on Job Choice Decisions," **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, 1992, pp.261-271.
- Juran, J.M.: **Juran's Quality Handbook**, 5th ed., OH, McGraw-Hill Professional Book Group, 2001.
- Jyoti, J., A. Rani: "High Performance Work System and Organisational Performance: Role of Knowledge Management," **Personnel Review**, Vol.46, No.8, 2017, pp.1770-1795.
- Kacmar, K.M., M.C. Andrews, D.L. Van: "Sure Everyone Can Be Replaced...But At What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance,"

- Rooy, R.C. Steilberg, S. Cerrone: **Academy of Management Journal**, Vol.49, 2006, pp.133-144.
- Kahn, W.A.: “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” **Academy of management journal**, Vol.33, No.4, 1990, pp.692-724.
- Kam, B.H., E.E. Tsahuridu, M.J. Ding: “Does Human Resource Management Contribute to the Development of Logistic and Supply Chain Capabilities?,” **An Empirical Study of Logistics Service Providers in China**, Vol.18, No.2, 2010, pp.726-738.
- Kandır, S.Y.: “Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2008, s.219.
- Kanfer, R., P.L. Ackerman: “Motivation ve Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude – Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, 1989, pp.657 – 690.
- Kanungo, R.: “Work Alienation and Involvement: Problems and Prospects,” **International Review of Applied Psychology**, Vol.30, 1981, pp.1–15.
- Kanungo, R.: “Measurement of Job and Work Involvement,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.3, 1982, pp.341-349.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton: **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
- Karaaslan, S.: “Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması,” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014.
- Karahan, G.: “Firma Piyasa Değerinin Belirlenmesinde EVA ve Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemlerinin

- İncelenmesi,” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2001.
- Kark, R., A. Carmeli: “Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship Between Psychological Safety and Creative Work Involvement,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.30, 2009, pp.785–804.
- Katou, A.A., P.S. Budhwar: “Causal Relationship between HRM Policies and Organisational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector,” **European Management Journal**, Vol.28, No.1, 2009, pp.25-39.
- Katou, A.A.: “How Does Human Resource Management Influence Organisational Performance? An Integrative Approach-Based Analysis,” **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.66, No.6, 2017, pp.797–821.
- Katou, A.A.: “Human Resources Flexibility as a Mediating Mechanism between High-Performance Work Systems and Organizational Performance: A Multilevel Quasi-Longitudinal Study”, **EuroMed Journal of Business**, Vol.17, No.2, 2022, pp.174-192.
- Kaufman, B. E.: “Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 years?,” **Academy of Management Perspectives**, Vol.5, 2012, pp.12–37.
- Kehoe, R.R., J.H. Han: “An Expanded Conceptualization of Line Managers' Involvement in Human Resource Management,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.105, No.2, 2020, pp.111–129.
- Kehoe, R.R., P.M. Wright: “The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors,” **Journal of Management**, Vol.39, No.2, 2013, pp.366-391.
- Keller, R.T.: “Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of

- Scientists and Engineers,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.4, 1997, pp.539–545.
- Kenny D.T., D. McIntyre: “Constructions of Occupational Stress: Nuance or Novelty? **Research Companion to Organizational Health Psychology**, Ed., A.S. Antoniou and C.L. Cooper, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2005, pp.20-58.
- Kerse, G.: “İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe’ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişkisini Belirleme,” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 9, No 4, 2017, s.283-304.
- Keser A., G. Yılmaz, Ş. Yürür: **İşe Bağlanma (Engagement), Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2009.
- Khan, N.R., S. Taha, A.M. Ghouri, M.R. Khan, C.K. Yong: “The Impact of HRM Practices on Supply Chain Management Success in SME,” **Log Forum**, Vol.9, No.3, 2013, pp.177-189.
- Khatri, N.: “Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore.” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.11, No.2, 2000, pp.3-36.
- Khilji, S.E., X. Wang: “Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.7, 2006, pp.1171–1189.
- Kim, H., J. Im, H. Qu, J. NamKoong: “Antecedent and Consequences of Job Crafting: An Organizational Level Approach,” **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.30, No.3, 2018, pp.1863-1881.
- Kim, K.K., R. Eisenberger, K. Baik: “Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment: Moderating Influence of Perceived Organizational Competence,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.37, No.4, 2016, pp.558–583.

- Kim, T.Y., D.M. Cable., S.P. Kim: "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit," **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.2, 2005, pp.232-241.
- Kinnie, N., S. Hutchinson, J. Purcell, B. Rayton, J. Swart: "Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organisation: Why One Size Does not Fit All?," **Human Resource Management Journal**, Vol.15, 2005, pp.9-29.
- Kirkman, B.L., B. Rosen: "Beyondself-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment," **Academy of Management Journal**, Vol.42, No.1, 1999, pp.58-74.
- Kloutsiniotis, P.V., D.M. Mihail: "The Link between Perceived High-Performance Work Practices, Employee Attitudes and Service Quality: The Mediating and Moderating Role of Trust," **Employee Relations**, Vol.40, No.5, 2018, pp.801-821.
- Knies, E., P.L.M. Leisink: "Linking People Management and Extra-Role Behaviour: Results of a Longitudinal Study." **Human Resource Management Journal**, Vol.24, 2014, pp.57-76.
- Kobu, B.: **Üretim Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 1996.
- Koch, M.J., R.G. McGrath: "Improving Labour Productivity: Human Resources Management Policies Matter," **Strategic Management Journal**, Vol.17, No.5, 1996, pp.335-354.
- Korsgaard, M.A., B.M. Meglino, S.W. Lester: "Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?," **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, 1997, pp.160 –177
- Kotter, J.P.: "What Leaders Really Do?," **Harvard Business Review**, Vol.79, No.11, 2011, pp.85-96.
- Koys, D.J.: "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, pp.101-114.

- Kristof, A.L.: "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," **Personnel Psychology**, Vol.49, 1996, pp.1-50.
- Kristof-Brown, A.L., R.D Zimmerman, D.J. Johnson: "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit," **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, pp.281-342.
- Kristof-Brown, A.L., R.P. Guay: "Person-Environment Fit," **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Ed., S. Zedeck, Washington, APA, 2011, pp.3-50.
- Kroon, B., K. Van De Voorde, J.Timmers: "High Performance Work Practices in Small Firms: A Resource-Poverty and Strategic Decision-Making Perspective," **Small Business Economics**, Vol.41, No.1, 2013, pp.71-91.
- Kuenzi, M., M. Schminke: "Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed," **Journal of Management**, Vol.35, No.3, 2009, pp.634-717.
- Kuhnel, J., S. Sonnentag, M. Westman: "Does Work Engagement Increase After a Short Respite? The Role of Job Involvement as a Double-Edged Sword," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.82, 2009, pp.575–594.
- Kumar, R., G.K. Eng: "Perceived Organizational Commitment and Its Impact on Turnover Intention: A Correlation Analysis," **Journal of Global Business and Economics**, Vol.4, No.1, 2012, pp.40-57.
- Kundi, Y.M., S. Hollet-Haudebert, J. Peterson: "Career Adaptability, Job Crafting and Subjective Career Success: The Moderating Roles of Lone Wolf Personality and Positive Perfectionism," **Personnel Review**, Vol.51, No.3, 2022, pp.945-965.
- Kundu, S.C., S. Kumar, N. Gahlawat: "Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment," **Management Research Review**, Vol.42, No.5, 2019, pp.605-624.

- Kurtuluş, K.: **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- Kurtz, R.D., S.A. Rhoades: "A Note on the Market Share-Profitability Relationship," **Review of Industrial Organization**, Vol.7, No.1, 1992, pp.39-50.
- Kuvaas, B.: "An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes," **Journal of Management Studies**, Vol.45, 2008, pp.1-25.
- Küçük, B.: "Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri," **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, 1995, pp.17–30.
- Kwenin, D.O., S. Muathe, R. Nzulwa: "The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited," **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.12, 2013, pp.13–20.
- Kwon, K., J. Bae, J. Lawler: "High Commitment HR Practices and Top Performers," **Manag. Int. Rev.**, Vol.50, 2010, pp.57–80.
- Lado, A.A., M.C. Wilson: "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," **Academy of Management Review**, Vol.19, No.4, 1994, pp.699-727.
- Lam, L.W., L.P. White: "Human Resource Orientation and Corporate Performance," **Human Resource Development Quarterly**, Vol.9, 1998, pp.351-364.
- Lambert, E.G.: "A Test of a Turnover Intent Model," **Administration in Social Work**, Vol.36, No.1, 2012, pp.67-84.
- Lashley, C.: "Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.7, No.1, 1995, pp.27-32.

- Lau, C.M., H.Y. Ngo: “The HR System, Organizational Culture and Product Innovation,” **International Business Review**, Vol.13, 2004, pp.685-703.
- Laurence G.A.: “Workaholism and Expansion and Contraction Oriented Job Crafting: The Moderating Effects of Individual and Contextual Factors,” Doktora Tezi, Syracuse University, Syracuse, 2010.
- Lazear, E.P.: “The Power of Incentives,” **Papers and Proceedings of the One Hundred Twelfth Annual Meeting of the American Economic Association**, Vol.90, No.2, 2000, pp.410-414.
- Leach, D.J., T.D. Wall, P.R. Jackson: “The Effects of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology,” **Journal of Occupational Psychology**, Vol.76, 2003, pp.27–52.
- Leana, C., E. Appelbaum, I. Shevchuk: “Process and Quality of Care: Encouraging Positive Job Crafting in Childcare Classrooms,” **Academy of Management Journal**, Vol.52, No.6, 2009, pp.1169-1192.
- Lebel, R.D., S.V. Patil: “Proactivity Despite Discouraging Supervisors: The Powerful Role of Prosocial Motivation,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.103, No.7, 2018, pp.724–737.
- Lee, C.K., H.J. Song, H.M. Lee, S. Lee, B.J. Bernhard: “The Impact of CSR on Casino Employees’ Organizational Trust, Job Satisfaction, and Customer Orientation, an Empirical Examination of Responsible Gambling Strategies,” **International Journal of Hospitality Management**, Vol.33, 2013, pp.406-415.
- Lee, H.W.: “Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory,” **Public Personnel Management**, Vol.48, No.1, 2019, pp.27–55.
- Lee, J., D. Miller: “People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms,” **Strategic Management Journal**, Vol.20, 1999, pp.579–593.

- Lee, J., F. Wei: "The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Participative Goal Setting and Team Outcomes—a Study in China," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.2, 2011, pp.279–295.
- Lee, M.B., Y. Chee: "Business Strategy, Participative Human Resource Management and Organizational Performance: The Case of South Korea," **AsiaPacific Journal of Human Resources**, Vol.34, 1996, pp.77–94.
- Lepak, D., S. Snell: "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," **Academy of Management Review**, Vol.24, 1999, pp.31–48.
- Lewis, B.R.: "Quality in the Service Sector-A Review," **International Journal of Quality ve Reliability Management**, Vol.7, No.5, 1989, pp.4-12.
- Li, N., T.B. Harris, W. R. Boswell, Z. Xie: "The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective," **Journal of Applied Psychology**, Vol.96, 2011, pp.1317–1327.
- Li, T., S. Lei, M.J. Haider, S.T. Hussain, C.M. Puig: "The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector," **Journal of Innovation ve Knowledge**, Vol.2, No.3, 2017, pp.134-145.
- Liao, H., K. Toya, D.P. Lepak, Y. Hong: "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality," **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, 2009, pp.371–391.
- Liden, R.C., S.J. Wayne, M.L. Kraimer, R.T. Sparrowe: "The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.24, 2003, pp.609–625.
- Liden, R.C., S.J. Wayne, R.T. Sparrowe: "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Inter-personal Relationships and Work

- Outcomes,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, 2000, pp.407–416.
- Liou, K.T.: “Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study of Detention Workers,” **Public Administration Quarterly**, Vol.22, No.2, 1998, pp.161-175.
- Liouville, J., M. Bayad: “Human Resource Management and Performances: Proposition and Test of a Causal Model,” **Human Systems Management**, Vol.24, No.1, 1998, pp.31-48.
- Lochhead, C., A. Stephens: **Employee Retention, Labour Turnover and Knowledge Transfer: Case Studies from Canadian Plastics Sector**, Canadian Labour and Business Centre, 2004.
- Locke, E.A.: “The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core,” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.50, 1991, pp.288–299.
- Long, C.S., P. Perumal: “Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees’ Turnover Intention,” **International Journal of Business and Society**, Vol.15, No.1, 2014, pp.111–126.
- Long, C.S., P. Perumal, M.A. Ajagbe: “The Impact of HRM Practices on Employees’ Turnover Intention. A Conceptual Model,” **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.4, No.2, 2012, pp.629-641.
- Lundy, O., A.G. Cowling: **Strategic Human Resource Management**, USA, Routledge, 1996.
- Luthans, F.: **Organizational Behavior**, 7th Edition, New York, Mcgraw-Hill, 1995.
- Luu, T.T.: “Discretionary HR Practices and Employee Well-Being: The Roles of Job Crafting and Abusive Supervision,” **Personnel Review**, Vol. 49, No.1, 2020, pp.43-66.
- Lyons, P.: “The Crafting of Jobs and Individual Differences,” **Journal of Business and Psychology**, Vol.23, 2008, pp.25-36.

- MacDuffie, J.P.: “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry,” **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.48, No.2, 1995, pp.197-221.
- Macey, W.H., B. Schneider: “The Meaning of Employee Engagement,” **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.1, 2008, pp.3-30.
- Macky K., P. Boxall: “The Relationship Between ‘High-Performance Work Practices’ and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.18, 2007, pp.537-567.
- MacMillan, I.C., D.L. Day: "Corporate Ventures Into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry," **Journal of Business Venturing**, Vol.2, No.1, 1987, pp.29-39.
- Madan, S.: “Moving from Employee Satisfaction to Employee Engagement,” **International Journal of Research in Commerce ve Management**, Vol.8. No.6, 2017, pp.46-50.
- Magee C.A., P. Caputi, J.K. Lee: “Distinct Longitudinal Patterns of Absenteeism and Their Antecedents in Full-Time Australian Employees,” **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.21, No.1, 2016, pp.24-36.
- Maia, E.G., R.M. Claro, A.A. Assucaio: “Multiple Exposures to the Risk of Work Absenteeism Among Brazilian School Teachers,” **Cad. Saúde Pública**, Vol.35, No.1, 2019, pp.1 – 13.
- Makhecha, U.P., V. Srinivasan, G.N. Prabhu, S. Mukherji: “Multi-Level Gaps: A Study of Intended, Actual and Experienced Human Resource Practices in a Hypermarket Chain in India,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.29, No.2, 2018, pp.360–398.
- Malhotra, N., P. Budhwar, P. Prowse: “Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.18, No.12, 2007, pp.2095-2128.

- Marangoz, M., L. Biber: "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.202-217.
- Marchington, M., I. Grugulis: "“Best Practice’ Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.11, No.6, 2000, pp.1104-24.
- Marin-Garcia, J.A., J.M. Tomas: "Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review," **Intangible Capital**, Vol.12, No.4, 2016, pp.1040-1087.
- Markman, G.D., W.B. Gartner: "Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall, 2002, pp.65-75.
- Martin-Alcazar, F., P.M. Romero-Fernandez, G. Sanchez-Garvey: "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.5, 2005, pp.633-659.
- Marwat, Z.A., T.M. Qureshi, M.I. Ramay: "Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Performance," **International Journal**, Vol.5, No.1, 2006, pp.1-5.
- Maslach, C., M.P. Leiter: "Stress and Burnout: The Critical Research," **Handbook of Stress Medicine and Health**, Ed., C.L. Cooper, 2nd Edition, London, CRC Press, 2005, pp.155–172.
- Maslach, C., W.B. Schaufeli, M.P. Leiter: "Job Burnout," **Annual Review of Psychology**, Vol.52, No.1, 2001, pp.397-422.
- Mason, C.M., M.A. Griffin: "Group Absenteeism and Positive Affective Tone: A Longitudinal Study," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.24, 2003, pp.667-687.
- Masterson, S.: "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Justice," **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, 2001, pp.594–604.

- Masterson, S.S., C.L. Stamper: "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-Organization Relationship," **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.24, 2003, pp.473-490.
- Mathieu, J.E., D.M. Zajac: "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," **Psychological Bulletin**, Vol.108, No.2, 1990, pp.171–194.
- Mathieu, J. E., L.L. Gilson, T.M. Ruddy: "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model," **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, 2006, pp.97–108.
- May, D.R., R.L. Gilson, L.M. Harter: "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, 2004, pp.11- 37
- Mayer, R.C., J.H. Davis: "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment," **Journal of Applied Psychology**, Vol.84, No.1, 1999, pp.123-136.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, F.D. Schoorman: "An Integrative Model of Organizational Trust," **Academy of Management Review**, Vol.20, 1995, pp.709-734.
- McAllister, D.: "Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations," **Academy of Management Journal**, Vol.38, 1995, pp.24-59.
- McCaol, K.D., V.B. Hinsz, H.S. McCaol: "The Effects of Commitment to Performance Goal on Effort," **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.17, 1987, pp.437–452.
- McClellan, E.J.: "High Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance," **Academy of Management Proceedings**, Augustos 2009, pp.1-6.
- McCloy, R.A., J.P. Campbell, R. Cudeck: "A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants," **Journal of applied psychology**, Vol.79, No.4, 1994, pp.493–505.

- McElroy, J.C., P.C.
Morrow, S.N. Rude: "Turnover and Organizational Performance; A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary and Reduction – in – Force Turnover," **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, 2001, pp.1294-1299.
- McFarlin D.B., P.D.
Sweeney: "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes," **Academy of Management Journal**, Vol.35, 1992, pp.626-637.
- McGovern P., L.
Gratton, V. Hope-
Hailey, P. Stiles, C.
Truss: "Human Resource Management on the Line?," **Human Resource Management Journal**, Vol.7, No.4, 1997, pp.12–29.
- McHugh, M.: "Employee Absence: An Impediment to Organizational Health in Local Government," **International Journal of Public Sector Management**, Vol.14, 2001, pp.43-58.
- McMahan, G.C., M.
Virick, P.M. Wright: "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management: Progress, Problems, and Prospects," **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol.4, 1999, pp.88-122.
- Meglino, B.M., M.A.
Korsgaard: "Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation," **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, 2004, pp.946-959.
- Memon, F., N.A.
Bhutto, G. Abbas: "Capital Structure and Firm Performance: A Case of Textile Sector of Pakistan," **Asian Journal of Business and Management Science**, Vol.1, No.9, 2012, pp.9–15.
- Menon, S.: "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach," **Applied psychology**, Vol.50, No.1, 2001, pp.153-180.
- Mess, H.: "HRM Best Practices," **Otago Management Graduate Review**, Vol.2, 2004, pp.25-37
- Messersmith, J.G.: "Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High Performance Work Systems and Performance,"

- Journal of Applied Psychology**, Vol.96, No.6, 2011, pp.1105– 1118.
- Messersmith, J.G., J.P. Guthrie: “High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance,” **Human Resources Management**, Vol.49, 2010, pp.241-264.
- Meyer, A., A. Tsui, C. Hinnings: “Configurational Approaches to Organizational Analysis,” **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.6, 1993, pp.1175-1195.
- Meyer, J.P., C.A. Smith: “HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model,” **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.17, No.4, 2000, pp.319-331.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L.H. Herscovitch, L. Topolnytsky: “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences,” **Journal of Vocational Behavioral**, No.61, 2002, pp.20-52.
- Miles, R.E., C.C. Snow: “Designing Strategic Human Resources Systems,” **Organizational Dynamics**, Vol.13, No.1, 1984, pp.36-52.
- Milkovich, G.T., A.K. Wigdor: **Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay**, Washington, National Academy Press, 1991.
- Minbaeva, D.B.: “Strategic HRM in Building Micro-Foundations of Organizational Knowledge Based Performance,” **Human Resource Management Review**, Vol.23, No.4, 2013, pp.378-390.
- Mirfakhhar, A.S., J. Trullen, M. Valverde: “Easier Said Than Done: A Review of Antecedents Influencing Effective HR Implementation,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.29, No.22, 2018, pp.1–25.
- Mishra, A.K.: “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust,” **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed., R.M. Kramer and T.R. Tyler, CA, Sage, 1996.

- Mishra, J., M.A. Morrissey: "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers," **Public Personnel Management**, Vol.19, No.4, 1990, pp.443–486.
- Mok, E., B. Au-Yeung: "Relationship between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong," **Journal of Nursing Management**, Vol.10, 2002, pp.129–137.
- Moncarz, E., J. Zhao, C. Kay: "An Exploratory Study of US Lodging Properties' Organizational Practices on Employee Turnover and Retention," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.21, No.4, 2009, pp.437–458.
- Morrell, K., J. Loan-Clarke, H. Wilkinson: "Organizational Change and Employee Turnover," **Personnel Review**, Vol.33, 2004, pp.161–173.
- Morrison, E.W.: "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective," **Academy of Management Journal**, Vol.37, 1994, pp.1543–1567.
- Morrison, E.W.: "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality," **Human Resource Management**, Vol.35, 1996, pp.493–512.
- Morrow, C.C., M.Q. Jarrett, M.T. Rupinski: "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training," **Personnel Psychology**, Vol.50, 1997, pp.91–119.
- Mostafa, A.M.S., J.S. Gould-Williams: "Testing the Mediation Effect of Person– Organization Fit on the Relationship Between High Performance HR Practices and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, No.2, 2014, pp.276–292.
- Motowidlo, S.J.: "Job Performance," **Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Ed., W.C. Borman, D.R. Ilgen ve R.J. Klimoski, John Wiley ve Sons, Vol.12, 2003, pp.39–53.
- Motowidlo, S.J., J.R. Van Scotter: "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance," **Journal**

- of Applied Psychology**, Vol.79, No.4, 1994, pp.475–480.
- Motowidlo, S.J., M.J. Schmit: “Performance Assessment in Unique Jobs,” **The Changing Nature of Performance**, Ed., D.R. Ilgen ve E.D. Pulakes, San Francisco, Jasssey-Bass, 1999, pp.56-86.
- Mowday, R.T., L.W. Porter, R.M. Steers: **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.
- Mowday, R.T., R.M. Steers, L.W. Porter: “The Measurement of Organizational Commitment,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.14, 1979, pp.224–247.
- Moye M., A. Henkin: “Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers,” **Journal of Management Development**, Vol.25, No.2, 2006, pp.101-117.
- Moynihan, D., S. Pandey: “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation,” **Public Administration Review**, Vol.67, 2007, pp.40-53.
- Muduli, A., G.N. McLean: “Training Transfer Climate: Examining the Role of High Performance Work Systems and Organizational Performance in the Power Sector of India,” **Benchmarking: An International Journal**, Vol.28, No.1, 2021, pp.291-306.
- Muliawan, A.D.: “The Turnover Intention of Information System Auditors,” **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.10, No.3, 2009, pp.117-136.
- Munteanu, A.: “What Means High Performance Work Practices for Human Resources in an Organization,” **Annals of the University of Petrosani, Economics**, Vol.14, No.1, 2014, pp.243-250.
- Murthy, K.S., K.S. Kumar: “Impact of HR Practices on Organizational Effectiveness: A Study With Reference to Engineering Colleges in Chennai,” **International Journal of Asian**

- Business and Information Management**, Vol.12, No.2, 2021, pp.157-168.
- Nadoushan, S.E.M., N. Saeedi, M. Amidzadeh, A.A. Hosseini: "The Relationship between Human Capital Management and Employees' Performance," **Elixir Human Resource Management**, Vol.56, 2013, pp.13471-13475.
- Naff, K.C., J. Crum: "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?," **Review of Public Personnel Administration**, Vol.19, No.4, 1999, pp.5-16.
- Nanyangwe, J., J. Phiri: "The Influence of Marketing Strategies on Growth and Sustainability in the Original Equipment Manufacturing Industry," **Open Journal of Business and Management**, Vol.9, 2021, pp.1446-1461.
- Naoum, S.: **People and Organizational Management in Construction**, London, Thomas Telford, 2001.
- Nauta, A., K. Sanders: "Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations," **International Journal of Conflict Management**, Vol.11, 2000, pp.135–161.
- Nayyar, M.R.: "Some Correlates of Work Performance Perceived by First Line Supervisor: A Study," **Management and Labour studies**, Vol.19, 1994, pp.50 – 54.
- Neal, A., M.A. Griffin: "Developing a Theory of Performance for Human Resource Management," **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.37, 1999, pp.44-59.
- Neely, A., M. Gregory, K. Platts: "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda," **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.15, No.4, 1995, pp.80-116.
- Nelson, S.F.: "Say, Stay or Strive: The Effects of Leadership Style and Psychological Safety on Employee Engagement," Yüksek Lisans Tezi, Dublin, Dublin Business School, 2015.
- Nembhard, I.M., A.C. Edmondson: "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams," **Journal**

- of Organizational Behavior**, Vol.27, No.7, 2006, pp.941-966.
- Nicholson, N., J.J. Martocchio: "The Management of Absence: What Do We Know? What Can We Do?," **Handbook of Human Resources Management**, Oxford, Oxford University Press, 1995, pp.567-614.
- Nielsen, K., M. Miraglia: "What Works for Whom in Which Circumstances? On the Need to Move Beyond the 'What Works?' Question in Organizational Intervention Research," **Human Relations**, Vol.70, No.1, 2017, pp.40-62.
- Niessen, C., D. Weseler, P. Kostova: "When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting," **Human Relations**, Vol.69, No.6, 2016, pp.1287-1313.
- Nimalathasan, B., S. Lanka: "Job Satisfaction and Employees' Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Peninsula , Sri Lanka," **Management ve Marketing**, Vol.8, No.1, 2010, pp.43–47.
- Nishii, L.: "The Role of Employee Attributions of HR Practices in SHRM," **21st Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology**, 2006.
- Nishii, L., D.P. Lepak, B. Schneider: "Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction," **Personnel Psychology**, Vol.61, No.3, 2008, pp.503–545.
- Nishi, L., P. Wright: "Variability Within Organization: Implication of Strategic Human Resource Management," **The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations**, Ed., D.B. Smith, New York, Lawrence Erlbaum, 2008, pp.225–248.
- Nişancı, M., A.C. Doker, A. Türkmen, O.S. Emsen: "Emek Verimliliğinin Belirleyen Demografik Unsurlar: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Analizler (1960-2010)," **International Conference on Eurasian Economies**, Vol.1, No.1, 2016, pp.412-420.

- Noe, R.A.: "Trainees' Attributes and Attitude: Neglected Influence on Training Effectiveness," **Academy of Management Review**, Vol.11, 1986, pp.736-749.
- O'Reilly, C.A., J. Chatman, D.F. Caldwell: "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," **Academy of Management Journal**, Vol.34, 1991, pp.487-516.
- Oakland, J.S.: **Total Quality Management: Text with Cases**, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003.
- Obeidat, S.M., R. Mitchell, M. Bray: "The Link Between High Performance Work Practices and Organizational Performance: Empirically Validating the Conceptualization of HPWP According to the AMO Model," **Employee Relations**, Vol.38, No.4, 2016, pp.578-595.
- Olian, J.D., S.L. Rynes: "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy," **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, Vol.23, 1984, pp.170-183.
- Ongore, V.O., G.B. Kusa: "Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Kenya," **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol.3, No.1, 2013, pp.237-252.
- Ongori, H.: "A Review of the Literature on Employee Turnover," **African Journal of Business Management**, Vol.1, No.3, 2007, pp.49-54.
- O'Reilly, C., J. Chatman, D. Caldwell: "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," **Academy of Management Journal**, Vol.34, 1991, pp.487-516.
- Organ, D.W.: **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W.: "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour," **Research in Organizational Behaviour**, Vol.12, No.1, 1990, pp.43-72.
- Organ D.W., K. Ryan: "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship

- Behavior,” **Personnel Psychology**, Vol.48, 1995, pp.775-800.
- Osterman, P.: “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?,” **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.47, No.2, 1994, pp.173-188.
- Ostroff, C.: “The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations,” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.56, 1993, pp.56-90.
- Ostroff, C., D.E. Bowen: “Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness,” **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions**, Ed., K.J. Klein ve S.W.J Kozlowski, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, pp.221-266.
- Ostroff, C., D.E. Bowen: “Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength?” **Academy of Management Review**, Vol.41, No.2, 2016, pp.196–214.
- Özdemir, A.: “Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi,” **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 2010, s.238-250.
- Özen, A.: “Analysis of Factors Affecting Profitability of Insurance Companies in Turkey: Panel Data Approach,” Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 2019.
- Özgen, H., A. Öztürk, A. Yalçın: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi. 2005.
- Özkanlı, Ö.: “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama,” Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1995.
- Öztekin, M.Y.: “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, Vol.6, No.23, 2005, s.19–22.

- Paauwe, J.: **HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability**, Oxford University Press, 2004.
- Paauwe, J.: "HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects," **Journal of Management Studies**, Vol.46, No.1, 2009, pp.129–142.
- Paauwe, J., P. Boselie: "HRM and Performance: What Next?" **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, 2005, pp.68-84.
- Paauwe, J., R. Richardson: "Introduction: Special Issue on HRM and Performance," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.8, No.3, 1997, pp.257- 262.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, L. Berry: "A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications For Future Research," **Journal of Marketing**, Vol.49, No.4, 1985, pp.41-50.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, L. Berry: "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," **Journal of Retailing**, Vol.67, No.4, 1991, pp.420-50.
- Pardo, I.P., M.D. Moreno: "Looking into the Black-Box: Analysis of the Effectiveness of Human Resources Strategy," **Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci**, Vol.27, 2009, pp.31-56.
- Pare, G., M. Tremblay: "The Influence of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals," **Turnover Intentions. Group ve Organization Management**, Vol.32, No.3, 2007, pp.326-357.
- Patterson, M.G., M.A. West, R. Lawthom, S. Nickell: **Impact of People Management Practices on Business Performance**, London, Institute of Personnel and Development, 1997.
- Patterson, M.G., M.A. West, V.J. Shackleton, J.F Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, 2005, pp.379-408.

D.L. Robinson, M.A.
Wallace:

Pattnaik, S.C., R.
Sahoo: “High-Performance Work Practices, Affective
Commitment of Employees and Organizational
Performance: A Multi-level Modelling Using 2-1-2
Mediation Analysis,” **Global Business Review**, Vol.22,
No.6, 2021, pp.1594–1609.

Paul, A., R.
Anantharaman: “Impact of People Management Practices on
Organizational Performance: Analysis of a Causal
Model,” **International Journal of Human Resource
Management**, Vol.14, No.7, 2003, pp.1246-1266.

Pearsall, M.J., A.P.J.
Ellis: “Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation
and Psychological Safety on Unethical Team
Behaviour,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.96,
2011, pp.401–411.

Pelit, E., Y. Öztürk, Y.
Arslantürk: “The Effects of Employee Empowerment on Employee
Job Satisfaction,” **International Journal of
Contemporary Hospitality Management**, Vol.23,
No.6, 2011, pp.784-802.

Penney, M., E.P.
Spector: “Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work
Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative
Affectivity,” **Journal of Organizational Behavior**,
Vol.26, 2005, pp.777-796.

Pergamit, M.R., J.R.
Veum: “What is a Promotion?” **ILR Review**, Vol.52, No.4,
1999, pp.581-601.

Perry-Smith, J.E., T.C.
Blum: “Work-Family Human Resource Bundles and Perceived
Organizational Performance,” **The Academy of
Management Journal**, Vol.43, No.6, 2000, pp.1107-
1117.

Petrou, P., E.
Demerouti, W.B.
Schaufeli: “Crafting the Change: The Role of Employee Job
Crafting Behaviors for Successful Organizational
Change,” **Journal of Management**, Vol.44, No.5,
2018, pp.1766–1792.

Petty, M.M., G.W.
McGee, J.W. Cavender: “A Meta-Analysis of the Relationships between
Individual Job Satisfaction and Individual

- Performance,” **The Academy of Management Review**, Vol.9, No.4, 1984, pp.712–721.
- Pfeffer, J.: “Competitive Advantage Through People,” **California Management Review**, Vol.36, No.2, 1994, pp.9–28.
- Pfeffer, J.: “Seven Practices of Successful Organizations,” **California Management Review**, Vol.40, No.2, 1998, pp.96-124.
- Piening, E.P., A.M. Baluch, H.G. Ridder: “Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM,” **Human Resource Management**, Vol.53, No.4, 2014, pp.545–567.
- Plimmer, G., J. Bryson, S.T.T. Teo: “Opening the Black Box: The Mediating Roles of Organisational Systems and Ambidexterity in the HRM-Performance Link in Public Sector Organisations,” **Personnel Review**, Vol.46, No.7, 2017, pp.1434-1451.
- Podsakoff, P.M., J.A. LePine, M.A. LePine: “Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, 2007, pp.438-454.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach: “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” **Journal of Management**, Vol.26, 2000, pp.513-563.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, R.H. Moorman, R. Fetter: “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors,” **Leadership Quarterly**, Vol.1, No.2, 1990, pp.107-142.
- Polyhart R.E., T.P. Moliterno: “Emergence of The Human Capital Resource: A Multilevel Model,” **Academy of Management Review**, Vol.36, No.1, 2011, pp.127–150.
- Poole, M., G. Jenkins: “Responsibilities for Human Resource Management Practices in the Modern Enterprise: Evidence from Britain,” **Personnel Review**, Vol.26, 1997, pp.333-356.

- Porteous, M.: **Factors Influencing Absence**, London, Prentice Hall, 1997.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian: "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.5, 1974, pp.603–609.
- Presbitero, A.: "How Do Changes in Human Resource Management Practices Influence Employee Engagement? A Longitudinal Study in a Hotel Chain in the Philippines," **Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism**, Vol.16, No.1, 2017, pp.56–70.
- Prescott, J.E., A.K. Kohli, N. Venkatraman: "The Market Share-Profitability Relationship: An Empirical Assessment of Major Assertions and Contradictions," **Strategic Management Journal**, Vol.7, No.4, 1986, pp.377-394.
- Price, J.L.: "Reflections on the Determinants on the Voluntary Turnover," **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.7/8, 2001, pp.600-624.
- Prokopenko J.: **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Ankara, MPM Yayınları, 2005.
- Purcell, J., N. Kinnie: "HRM and Business Performance," **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Ed., P. Boxall, J. Purcell ve P. Wright, Oxford, University Press, 2007, pp.533-551.
- Purcell, J., N. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton, J. Swart, **Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box**, London, CIPD, 2003.
- Purcell, J., S. Hutchinson: "Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence," **Human Resource Management Journal**, Vol.17, No.1, 2007, pp.3-20.
- Queiroga, F., G.C. Franco, F. Valentini, E.G.S.A Andrade: "Performance, Job Crafting and Work Context: Practical Implications from a Multilevel Perspective," **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.

- Quinn, R.E., G.M. Spreitzer: "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider," **Organizational Dynamics**, Vol.26, No.2, 1997, pp.37-49.
- Radzi, S.M., S.Z.A. Ramley, M. Salehuddin, Z. Oathman, M.H. Jalis: "An Empirical Assessment of Hotel Departmental Manager Turnover Intentions: the Impact of Organizational Justice," **International Journal of Business Management**, Vol.4, No.8, 2009, pp.173-183.
- Rafique, A.K., I.Q. Muhammad: "Determinants of Teachers' Turnover Intention in Bahria Schools and Colleges at Karachi," **Journal of Business Studies**, Vol.1, No.12, 2016, pp.198–218.
- Rahman, A., N. Shahzad, K. Mustafa, M.F. Khan, F. Qurashi: "Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment," **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol.6, No.3, 2016, pp.188-196
- Raidén, A.B., A.R.J. Dainty, R.H. Neale: "Balancing Employee Needs, Project Requirements and Organisational Priorities in Team Deployment," **Construction Management and Economics**, Vol.24, No.8, 2006, pp.883-895.
- Raina, B., A. Kalse: "A Study of Employee's Perception of Human Resource Practices and Work Engagement in Hospitality Industry (Mumbai)," **International Journal of Scientific and Technology Research**, Vol.8, No.10, 2019, pp.306 – 313.
- Ramlall, S.: "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations," **The Journal of American Academy of Business**, Vol.5, 2004, pp.52-63.
- Ramsay, H., D. Scholarios, B. Harley: "Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box," **British Journal of Industrial Relations**, Vol.38, No.4, 2000, pp.501-531.
- Ramsey, J., J.P. Betty, G. Dion: "A Social Psychological Account of Absenteeism in Barbados," **Human Resource Management Journal**, Vol.18, No.2, 2008, pp.97–117.
- Rana, M.H., M.S. Malik: "Impact of Human Resource (HR) Practices on Organizational Performance," **International Journal of**

Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol.10, No.2, 2017, pp.186-207.

- Rastogi, P.N.: "Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation," **Human Systems Management**, Vol.21, No.4, 2002, pp.229- 240.
- Rathert, C., G. Ishqaidaf, D. May: "Improving Work Environments in Health Care: Test of a Theoretical Framework," **Health care management review**, Vol.34, 2009, pp.334-43.
- Rathnaweera, R.R.N.T.: "Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction, Commitment or Retention? An Empirical Study of Sri Lankan Public Sector Banks," Yüksek Lisans Tezi, University of Agder, Sri Lanka, 2010.
- Razouk, A., M. Bayad: "Investigating the Use of Strategic Human Resource Management in French Small and Medium-Sized Enterprises: Longitudinal Study," **Human Systems Management**, Vol.28, No.1, 2009, pp.47-56.
- Redman, T., B.P. Mathews: "Service Quality and Human Resource Management: A Review and Research Agenda," **Personnel Review**, Vol.27, No.1, 1998, pp.57-77.
- Redmond, E.: "Competency Models at Work: The Value of Perceived Relevance and Fair Rewards for Employee Outcomes," **Human Resource Management**, Vol.52, No.5, 2013, pp.771–792.
- Rehman, W., N. Asghar, H. Rehman: "Capital Efficiency and Financial Performance of Insurance Sector in Pakistan: A Panel Data Analysis," **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol.17, No.9, 2013, pp.1251-1259.
- Reilly, P., P. Tamkin, A. Broughton: **The Changing HR Function: Transforming HR?**, London, CIPD, 2007.
- Rich, B.L., J.A. Lepine, E.R. Crawford: "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.53, 2010, pp.617–635.
- Richard, O.C., N.B. Johnson: "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance," **International Journal of**

- Human Resource Management**, Vol.12, No.2, 2001, pp.299-310.
- Richardson, H.A., R.J. Vandenberg: "Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership Into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.5, 2005, pp.561–589.
- Riketta, M.: "Organizational Identification: A Meta-Analysis," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.66, 2005, pp.358–384.
- Rioux, S.M., L.A. Penner: "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.6, 2001, pp.1306–1314.
- Roberto, L., H. Arocas: "A Model of High Performance Work Practises and Turnover Intentions," **Personnel Review**, Vol.37, 2007, pp.26-46.
- Roberts, K.: "The Proof of HR is in the Profit," **People Management**, Vol.42,1995, pp.42-42.
- Robeyns, I.: "Three Models of Education: Rights, Capabilities and Human Capital," **Theory and Research in Education**, Vol.4, 2006, pp.69–84.
- Robledo, M.A.: "Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations," **Managing Service Quality**, Vol.1, No.11, 2001, pp.22-31.
- Roczniewska, M., A.B. Bakker: "Who Seeks Job Resources, and Who Avoids Job Demands? The Link between Dark Personality Traits and Job Crafting," **The Journal of Psychology**, Vol.150, No.8, 2016, pp.1026-1045.
- Rodriguez, J., K. Walters: "The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation," **World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development**, Vol.3, No.10, 2017, pp.206–212.
- Roe, R.A.: "Work Performance: A Multiple Regulation Perspective," **International Review of Industrial and**

- Organisational Psychology**, Ed., G. Cooper ve I.T. Robertson, Chichester, Wiley, 1999, pp.231- 235.
- Rogers, E.W., P.M. Wright: "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets," **Human Resource Management Reviews**, Vol.8, 1998, pp.311-331.
- Rogg, K.L., D.B. Schmidt, C. Shull, N. Schmitt: "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction," **Journal of Management**, Vol.27, No.4, 2001, pp.431–449.
- Rose, R.C., N. Kumar: "The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on Performance," **Performance Improvement**, Vol.45, No.4, 2006, pp.18-24.
- Rosen, S., S.E. Mickler, J.E.II. Collins: "Reactions of Would-be Helpers Whose Offer of Help is Spurned," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.53, No.2, 1987, pp.288–297.
- Rotenberry, P.F., P.J. Moberg: "Assessing the Impact of Job Involvement on Performance," **Management Research News**, Vol.30, No.3, 2007, pp.203–215.
- Rothbard, N.: "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles," **Administrative Science Quarterly**, Vol.46, 2000, pp.655-684.
- Rousseau, M.T., S.B. Sitkin, S.B. Burt, C. Camerer: "Not So Different After All: Across-Discipline View of Trust," **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, pp.393-404.
- Rudolph, C.W., I.M. Katz, K.N. Lavigne, H. Zacher: "Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.102, 2017, pp.112-138.
- Ryan, A.M., M.J. Schmit, R. Johnson: "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at the Organizational Level," **Personnel Psychology**, Vol.49, 1996, pp.853-882.

- Saari, L.M., T.A. Judge: "Employee Attitudes and Job Satisfaction," **Human Resource Management**, Vol.43, No.4, 2004, pp.395–407.
- Sabuncuoğlu Z., T. Tokol: **İşletme**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.
- Sakız, M.: "İşgücü Verimliliğinin Ölçülmesi ve İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama," Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1998.
- Saks, A.M.: "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.7, 2006, pp.600-619.
- Saks, A.M., B.E. Ashforth: "A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes," **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2, 1997, pp.395-426
- Salanova, M., A.M. Rodriguez-Sanchez, W.B. Schaufeli, E. Cifre: "Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups," **The Journal of Psychology**, Vol.148, No.4, 2014, pp.435–455.
- Salessi, S.M., A. Omar: "Job Involvement in Current Research: Update and State of the Art," **Psychologist Papers**, Vol.40, No.1, 2019, pp.46-56.
- Sanders, K., F. Jorgensen, H. Shipton, Y. Rossenberg, R. Cunha, X. Li, A. Dysvik: "Performance-Based Rewards and Innovative Behaviors," **Human Resource Management**, Vol.57, No.6, 2018, pp.1455–1468.
- Sanders, K., H. Yang: "The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship," **Human Resource Management**, Vol.55, No.2, 2016, pp.201–217.
- Sanner, B., J.S. Bunderson: "Psychological Safety, Learning, and Performance: A Comparison of Direct and Contingent Effects," **Academy of Management Conference**, Orlando, 2013.

- Sarker. S.: "Human Resource Management Practices and Employee Performance in Banking Sector of Bangladesh," **Journal of Human Resource Management**, Vol.20, 2017, pp.68-80.
- Savaneviciene, A., Z. Stankeviciute: "The Models Exploring the 'Black Box' between HRM and Organizational Performance," **Engineering Economics**, Vol.21, 2010, pp.426-434.
- Schaufeli, W.B.: "Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go?" **Romanian Journal of Applied Psychology**, Vol.14, No.1, 2012, pp.3-10.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker: "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.3, 2004, pp.293-315.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker, W. Van Rhenen: "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.30, 2009, pp.893-917.
- Schaufeli, W.B., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker: "The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach," **Journal of Happiness Studies**, Vol.3, 2002, pp.71-92.
- Schaufeli, W.B., T.W. Taris, W. van Rhenen: "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Wellbeing?" **Applied Psychology**, Vol.57, No.2, 2008, pp.173-203.
- Schnake, M., M.P. Dumler: "Predictors of Propensity to Turnover in the Construction Industry," **Psychological Reports**, Vol.86, 2000, pp.1000-1002.
- Schneider, B.: "The Climate for Service: An Application of the Climate Construct," **Organizational Climate and Culture**, Ed., B. Schneider, San Francisco, Jossey-Bass, 1990, pp.383-412.
- Schneider, B., D. Bowe, M. Ehrhart, K. Holcombe: "The Climate for Service. Evolution of a Construct," **Handbook of Organizational Culture ve Climate**,

- Ed., N. Ashkanasy, C. Wilderom ve M. Peterson, California, Sage Publications, 2000, pp. 21-36.
- Schneider, B., K.M. Barbera, W.H. Macey: **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage**, Wiley, 2009.
- Schneider, B., S.S. White, M.C. Paul: "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Tests of a Causal Model," **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, 1998, pp.150-163.
- Schuller, T.: "Social and Human Capital; The Search for Appropriate Technomethodology," **Policy Studies**, Vol.21, No.1, 2000, pp.25–35.
- Schultz, T.W.: "Investment in Human Capital," **The American Economic Review**, Vol.51, No.1, 1961, pp.1–17.
- Schwalbach, J.: "Profitability and Market Share: A Reflection On The Functional Relationship," **Strategic Management Journal**, Vol.12, No.4, 1991, pp.299-306.
- Schyns, B., M. Van Veldhoven, S. Wood: "Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction. The Example of Supportive Leadership Climate," **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.30, 2009, pp.649 – 663.
- Scrima, F., L. Lorito, E. Parry, G. Falgares: "The Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Job Involvement and Affective Commitment," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, 2013, pp.2159–2173.
- Seibert, S.E., G. Wang, S.H. Courtright: "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review," **Journal of Applied Psychology**, Vol.96, No.5, 2011, pp.981-1003.
- Senel, B., M. Senel: "The Cost of Absenteeism and the Effect of Demographic Characteristics and Tenure on Absenteeism," **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.4, No.4, 2012, pp.1142-1151.

- Shahriari, J.E, J. Maleki, P. Koolivand, M. Meyvand: "The Study of the Relationship Between Organizational Structure and Psychological Empowerment Among the Staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance," **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol.2, No.3, 2013, pp.330–338.
- Shakeel, S., S. Lodhi: "Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan," **The International Journal of Business and Management**, Vol.3, No.11, 2015.
- Shams, M.S., M.M. Niazi, F. Asim: "The Relationship Between Perceived Organizational Support, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: Application of PLS-SEM Approach," **Kardan Journal of Economics and Management Sciences**, Vol.3, No.1, 2020, pp.35–55.
- Shapiro, J.C., N. Conway: "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support," **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.4, 2005, pp.774-781.
- Shaw J.D, N. Gupta, J.L Delery, D.E. Lockhart: "Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.48, 2005, pp.50-68.
- Shaw, J.D., J.E. Delery, G.D. Jenkins, N. Gupta: "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover," **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.5, 1998, pp.511-525.
- Shenoy, V., R. Uchil: "Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective," **International Journal of Business Insights ve Transformation**, Vol.11, No.2, 2018, pp.18-23.
- Shore, L.M., L.E. Tetrick, P. Lynch, K. Barksdale: "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation," **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.36, No.4, 2006, pp.837–867.
- Shusha, A.: "The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical

- Centers,” **International Business Research**, Vol.7, No.6, 2014, pp.140-150.
- Sikora, D.M., G.R. Ferris: “Strategic Human Resource Practice Implementation: The Critical Role of Line Management,” **Human Resource Management Review**, Vol.24, No.3, 2014, pp.271-281.
- Sikorki, L.: **Absenteeism and Call Centre**, TML Business Publishing, 2001.
- Silverthorne, C.: "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan", **Leadership ve Organization Development Journal**, Vol.25, No.7, 2004, pp.592-599.
- Singh, K.: “Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India,” **Asia Pacific Journal of Human Resources** , Vol.42, No.3, 2004, pp.301-317.
- Slemp, G.R., D.A. Vella-Brodrick: “The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting,” **International Journal of Wellbeing**, Vol.3, No.2, 2013, pp.126-146.
- Snell, S.A., J.W. Dean: “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective,” **Academy of Management Journal**, Vol.35, 1992, pp.467-504.
- Snell, S.A., M.A. Youndt: “Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls,” **Journal of Management**, Vol.21, No.4, 1995, pp.711–737.
- Somech, A., A. Drach-Zahavy: “Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, No.3, 2004, pp.281-298.
- Spector, P.E.: **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**, Sage Publications, 1997.

- Spector, P., E. Fox, S. Penney, M. Lisa, K. Bruursema, A. Goh, S. Kessler: "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" **Journal of Vocational Behavior**, Vol.68, 2006, pp.446-460.
- Spreitzer, G.M.: "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.5, 1995, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G.M.: "Taking stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment," **Handbook of Organizational Behavior**, Ed., C. Copper ve J. Barling, CA, Sage, 2008, pp.54-72.
- Stander, M.W., S. Rothmann: "Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement," **Journal of Industrial Psychology**, Vol.36, No.1, 2010, pp.849-857.
- Stewart, A.T.: **Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Çeviren: N. Elhüseyni, İstanbul, Kontent Kitap, 1997.
- Subramony, M.: "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance," **Human Resource Management**, Vol.48, No.5, 2009, pp.745-768.
- Suliman, A., M.A. Al Kathairi: "Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries," **Employee Relations**, Vol.35 No.1, 2013, pp.98-115.
- Suliman, A.A., Y. Al-Junaibi: "Commitment and Turnover Intention in the UAE Oil Industry," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.9, 2010, pp.1472-1489.
- Suliman, A.M.T.: "Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship," **Journal of Management Development**, Vol.21, No.3, 2002, pp.170-183.
- Sun, L.Y., S. Aryee, K.S. Law: "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance:

- A Relational Perspective,” **Academy of Management Journal**, Vol.50, 2007, pp.558-577.
- Sürücü, L., H. Şeşen, A. Maşlakçı: **SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler)**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2021.
- Swarnalatha, C., G. Sureshkrishna: “Role of Employee Engagement in Building Job Satisfaction Among Employees of Automotive Industries in India,” **International Journal of Human Resource Management and Research**, Vol.3, 2013, pp.1-6.
- Swart, J., C. Mann, S. Brown, A. Price: **Human Resource Development: Strategy and Tactics**, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, 2005.
- Sweetland, S.R.: “Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry,” **Review of Educational Research**, Vol.66, 1996, pp.341–59.
- Syptak, J.M., D.W. Marsland, D. Ulmer: “Job Satisfaction: Putting Theory into Practice Family,” **Practice Management**, Vol.6, No.9, 1999, pp.26-31.
- Syverson, C.: "What Determines Productivity?" **Journal of Economic Literature**, Vol.49, No.2, 2011, pp.326-65.
- Szymanski, D.M., S.G. Bharadwaj, P.R. Varadarajan: “An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship,” **Journal of Marketing**, Vol.57, No.3, 1993, pp.1-18.
- Tabiu, A.: “Do ‘High-Performance’ Human Resource Practices Work in Public Universities? Mediation of Organizational and Supervisors’ Supports,” **African Journal of Economic and Management Studies**, Vol.10, No.4, 2019, pp. 493-506.
- Tabiu, A., A.A. Nura: “Assessing the Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto,” **Journal of Business Studies Quarterly**, Vol.5, No.2, 2013, pp.247-259.

- Taira, K.: “Compatibility of Human Resource Management, Industrial Relations and Engineering Under Mass Production and Lean Production: An Exploration,” **Applied Psychology: An International Review**, Vol.45, 1996, pp.97–117.
- Takase, M., P. Maude, E. Manias: “Nurses’ Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and An Alternative Approach,” **Nursing and Health Sciences**, Vol.7, 2005, pp.209–217.
- Takeuchi, N., M. Wakabayashi, Z. Chen: “The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan,” **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.20, No.4, 2003, pp.447–480.
- Takeuchi, N., T. Takeuchi: “Committed to the Organization or the Job? Effects of Perceived HRM Practices on Employees' Behavioral Outcomes in the Japanese Healthcare Industry,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.11, 2013, pp.2089–2106.
- Takeuchi, R., D. Lepak, H. Wang, K. Takeuchi: “An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.4, 2007, pp.1069–1083.
- Takeuchi, R., G. Chen, D.P. Lepak: “Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees Attitudes,” **Personnel Psychology**, Vol.62, No.1, 2009, pp.1–29.
- Tan, H.H., C.F.S. Tan: “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization,” **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol.126, No.2, 2000, pp.241–260.
- Tanveer, Y., M.Z. Shaukat, S.A. Alvi, A. Munir: “The Way Human Resource Management (HRM) Practices Effect Employees Performance: A Case of Textile Sector,” **International Journal of Economics and Management Sciences**, Vol.1, 2011, pp.112–117.

- Tavmergen, İ.P. “Turizm Sektöründe Kalite Tanımı ve İşletme Verimliliğine Etkileri,” **Standart Dergisi**, Cilt 41, Sayı 488, Ağustos 2002.
- Taylor, J.: “Goal Setting in the Australian Public Service: Effects on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior,” **Public Administration Review**, Vol.73, No.3, 2013, pp.453–464.
- Terpstra, D.E., E.J. Rozell: “The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance,” **Personnel Psychology**, Vol.46, No.1, 1993, pp.27-48.
- Tett, R.P., J.P. Meyer: “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings,” **Personnel Psychology**, Vol.46, 1993, pp.259-293.
- Thomas, K.W., B.A. Velthouse: “Cognitive Elements of Empowerment: An ‘Interpretive’ Model of Intrinsic Task Motivation,” **Academy of Management Review**, Vol.15, No.4, 1990, pp.666-681.
- Ticharwa, M., V. Cope, M. Murray: “Nurse Absenteeism: An Analysis of Trends and Perceptions of Nurse Unit Managers,” **Journal of Nursing Management**, Vol.27, 2019, pp.109– 116.
- Tims, M., A.B. Bakker, D. Derks: “Development and Validation of the Job Crafting Scale,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.80, 2012, pp.173–18.
- Tims, M., A.B. Bakker: “Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign,” **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.36, No.2, 2010, pp.1-9.
- Tims, M., D. Derks, A.B. Bakker: “Job Crafting and its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.92, 2016, pp.44-53.
- Tiwari, P.: “Impact of Selected HRM Practices on Perceived Employee Performance: An Empirical Study,” **Global Management Journal**, Vol.3, No.1/2, 2011, pp.37-43.

- Torrente, P., M. Salanova, S. Lorens, W.B. Schaufeli: "Teams Make It Work: How Team Work Engagement Mediates between Social Resources and Performance in Teams," **Psicothema**, Vol.24, No.1, 2012, pp.106–112.
- Torrington, D., L. Hall, S. Taylor: **Human Resource Management**, Great Britain, Prentice Hall, 2008.
- Tovstiga, G., E. Tulugurova: "Intellectual Capital Practices: A Four-Region Comparative Study," **Journal of Intellectual Capital**, Vol.10, No.1, 2009, pp.70-80.
- Truss, C.: "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes," **Journal of Management Studies**, Vol.38, No.8, 2001, pp.1122-1149.
- Turban, D.B., T.L. Keon: "Organizational Attractiveness: an Interactionist Perspective," **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, 1993, pp.184-193.
- Tütüncü, Ö., M. Demir: "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi," **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2003, pp.29-44.
- Tüzüner, L.: **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme**, 2. Baskı, Beta Yayınları, 2011.
- Tzafrir, S., T. Harel, Y. Baruch, S. Dolan: "The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers," **Personnel Review**, Vol.33, 2004, pp.628-647.
- Tziner, A.: "Congruency Issue Retested Using Fineman's Achievement Climate Notion," **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol.2, 1987, pp.63-78.
- Uyargil, C., L. Tüzüner, F.A. Kulak, S.E. Atay: "Farklı Yaklaşımlar Açısından İKY Bildirileri: 1994-2017 Yılları Arasında Alanda Değişim ve Gelişime Yönelik Bir İnceleme," **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 75, No. 3, 2020: s.899-924.
- Ünlü, M., O. Bayraktar: "İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi," **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2017, s.78-96.

- Ünsar, A.S.: “İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler ve İnsan Kaynağı Yönetiminin Rolü,” Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 1997.
- Valentine, S.R., D. Hollingworth, P. Schultz: “Data-Based Ethical Decision Making, Lateral Relations, and Organizational Commitment,” **Employee Relations**, Vol.40, No.6, 2018, pp.946-963.
- Valverde, M., G. Ryan, C.Soler: “Distributing HRM Responsibilities: A Classification of Organisations,” **Personnel Review**, Vol.35, No.6, 2006, pp.618–636.
- Van Dick, A.R., S. Kovjanic, S.C. Schuh, K. Jonas, N. Van Quaquebeke: “How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.33, No.8, 2012, pp.1031-1052.
- van Mierlo, J., B.K. Sanders: “The Dynamic Nature of HRM Implementation: A Structuration Perspective,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.29, No.22, 2018, pp.3026-3045.
- van Mierlo, J., T. Bondarouk: “The Struggle Towards Maturity: The Evolution of HRM Practices in the Dutch Federal Government,” **10th International Conference of the Dutch HRM Network**, 2017.
- van Saane, N., J.K. Sluiter, J.H.A.M. Verbeek, M.H.W. Frings-Dresen: “Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction—a Systematic Review,” **Occupational Medicine**, Vol.53, No.3, May 2003, pp.191–200.
- Van Scotter, J.R.: “Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment,” **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, pp.79–95.
- Van Wingerden, J., R.F. Poell: “Employees’ Perceived Opportunities to Craft and In-Role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement,” **Frontiers in Psychology**, Vol.8, 2017, pp.1-9.

- Van Zyl, L., C. Van Eeden, S. Rothmann: "Job Insecurity and the Emotional and Behavioural Consequences Thereof," **South African Journal of Business Management**, Vol.44, No.1, 2013, pp.75–86.
- Vancouver, J.B., N.W. Schmitt: "An Explatory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence," **Personnel Psychology**, Vol.44, 1991, pp.333-352.
- Vancouver, J.B., R.E. Millsap, P.A. Peters: "Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence," **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, 1994, pp.666–679.
- Vargheese, J.T.: "Job Involvement of High School Teachers Depends up on the Culture of Organization," **Asia Pacific Journal of Research**, Vol.1, No.17, 2014, pp.165-183.
- Venkatraman, N., V. Ramanujam: "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," **Academy of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, s.801-814.
- Venturini, F.: "The Modern Drivers of Productivity", **Research Policy**, Vol.44, 2015, pp.357–369.
- Vermeeren, B., B. Kuipers, B. Steijn: "Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance," **Review of Public Personnel Administration**, Vol.34, No.2, 2014, pp.174–195.
- Verquer, M.L., T.A. Beehr, S.H. Wagner: "A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes," **Journal of Vocational Behavior**, Vol.63, No.3, 2003, pp.473-489.
- Vigoda-Gadot, E.: "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations," **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.36, 2006, pp.77-93.
- Vlachos, I.: "The Effects of Human Resource Practices on Firm Growth," **International Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.4, 2009, pp.17-34.
- Vogt, J.F., K.L. Murrell: **Empowerment in Organizations**, San Diego, University Associates, 1990.

- Wagner, A.J.: "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," **Academy of Management Review**, Vol.19, 1994, pp.312– 330.
- Wang, H.J., X. Chen, C.Q. Lu: "When Career Dissatisfaction Leads to Employee Job Crafting: The Role of Job Social Support and Occupational Self-Efficacy," **Career Development International**, Vol.25, No.4, 2020, pp.337-354.
- Wanless, S.: "The Role of Psychological Safety in Human Development," **Research in Human Development**, Vol.13, 2016, pp.6-14.
- Wasti, S.A.: "Organizational Commitment, Turnover Intentions, and the Influence of Cultural Values," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, 2003, pp.303-321.
- Watkin, C., B. Hubbard: "Leadership Motivation and the Drivers of Share Price: The Business Case for Measuring Organizational Climate," **Leadership ve Organization Development journal**, Vol.24, No.7, 2003, pp.380-386.
- Wayne, S.J., L.M. Shore, C.R. Liden: "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, pp.82-111.
- Wei, Y., T. Han, I. Hsu: "High-Performance HR Practices and OCB: A Cross Level Investigation of a Causal Path," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.10, 2010, pp.1631-1648.
- Wei-Su, H.: "The Factors of Turnover Intention in Hotel Industry," **Department Of Tourism And Leisure Management**, Vol.21, No.1, 2014, pp.31-38
- Werner, A.: **Organizational Behavior: A Contemporary South African Perspective**, Pretoria, Van Schaik, 2007.
- West, M.A.: "The Social Psychology of Innovation in Groups," **Innovation and Creativity at Work: Psychological**

- and Organizational Strategies**, Ed., M.A. West J.L. Farr, Chichester, Wiley, 1990, pp.81–100.
- Weyman A., P.
Meadows, A.
Buckingham:
- Extending Working Life**, England, NHS Employers, 2013.
- Whitener, E.M.:
- “The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust,” **Human Resource Management Review**, Vol.7, No.4, 1997, pp.389-404.
- Whitener, E.M.:
- “Do ‘High Commitment’ Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling,” **Journal of Management**, Vol.27, No.5, 2001, pp.515-535.
- Wijnmaalen, J., L.
Heyse, H. Voordijk:
- “Organisational Commitment and Turnover Intentions in Humanitarian Organisations,” **International Journal of Human Resources Development and Management**, Vol.16, No.1/2, 2016, pp.47-66.
- Wolor, C.W., S.
Solikhah, N.F.
Fidhyallah, D.P.
Lestari:
- “Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance During Covid-19,” **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Vol.7, No.10, 2020, pp.443–450.
- Woodrow, C., D.E.
Guest:
- “When Good HR Gets Bad Results: Exploring the Challenge of HR Implementation in the Case of Workplace Bullying,” **Human Resource Management Journal**, Vol.24, No.1, 2014, pp.38–56.
- Worsfold, P.:
- “HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry,” **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.11, No. 7, 1999, pp.340-348.
- Wright, P.M., B.B.
Dunford, S.A. Snell:
- “Human Resources and the Resource Based View of the Firm,” **Journal of Management**, Vol.27, No.6, 2001, pp.701-721.
- Wright P.M., G.C.
McMahan:
- “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management,” **Journal of Management**, Vol.18, No.2, 1992, pp.295–320.

- Wright P.M., G.C. McMahan, A. McWilliams: "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.5, No.2, 1994, pp.301-326.
- Wright, P.M., J.J. Haggerty: "Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals," **Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series**, Cornell University ILR School, 2005, pp.2-7.
- Wright, P.M., L.H. Nishii: "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis," **CAHRS Working Paper**, NY, Cornell University, 2006.
- Wright, P.M., L.H. Nishii: "HRM and Performance: The Role of Effective Implementation," **HRM and Performance. Achievements and Challenges**, Ed., J. Paauwe, D. Guest ve P. Wright, United Kingdom, John Wiley ve Sons, 2013.
- Wright, P.M., S.A. Snell: "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management," **Human Resource Management**, Vol.1, No.3, 1991, pp.203-225.
- Wright, P.M., T.M. Gardner, L.M. Moynihan: "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units," **Human Resource Management Journal**, Vol.13, 2003, pp.21- 36.
- Wright, P.M., T.M. Gardner, L.M. Moynihan, H.J. Park: "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: Additional Data and Suggestions for Future Research," **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, pp.875–902.
- Wright, P.M., W.R. Boswell: "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research," **Journal of Management**, Vol.28, 2002, pp.247–276.
- Wrzesniewski, A., J.E. Dutton: "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," **Academy of Management Review**, Vol.26, 2001, pp.179–201.

- Wrzesniewski, A., N. LoBuglio, J.E. Dutton, J.M. Berg: "Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work," **Advances in Positive Organizational Psychology**, Ed., A.B. Bakker, Bingley, Emerald Group Publishing, 2013, pp.281-302.
- Wu, P.C., S. Chaturvedi: "The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective," **Journal of Management**, Vol.35, No.5, 2009, pp.1228–1247.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli: "Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.82, No.1, 2009, pp.183–200.
- Xiu, L., X. Liang, Z. Chen, W. Xu: "Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance: A Moderated Mediation Model," **Personnel Review**, Vol.46, No.7, 2017, pp.1335-1357.
- Yang, C.: "The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study on High-Tech Firms," **The TQM Magazine**, Vol.18, No.2, 2006, pp.162-173.
- Yaniv, E., O.S. Lavi, G. Siti: "Person-Organisation Fit and Its Impact on Organisational Citizenship Behaviour as Related to Social Performance," **Journal of General Management**, Vol.36, No.2, 2010, pp.81–90.
- Yavuz, İ.: **Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları**, Ankara, MPM Yayınları, 2003.
- Yeh, C.M.: "Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees," **Annals of Tourism Research**, Vol.42, 2010, pp.214–239.
- Yıldırım, H.H.: "Avrupa Birliği'ne Üye ve Aday Ülke Sağlık Sistemlerinin Karşılaştırmalı Performans Analizi: Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Uygulama" **Verimlilik Dergisi**, Cilt 4, 2005, pp.9–46.

- Yin-Fah, B.C., Y.S. Foon, L. Chee-Leong, S. Osman: "An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees," **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.8, 2010, pp.57-64.
- Yong, A.G., S. Pearce: "A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis," **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, Vol.9, No.2, 2013, p.79-94.
- Youndt, M.A., S.A. Snell, J.W.Jr. Dean, D.P. Lepak: "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.836-866.
- Yukl, G.: "How Leaders Influence Organizational Effectiveness," **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.708-722.
- Yukl, G., A. Gordon, T. Taber: "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research," **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.9, 2002, pp.15-32.
- Zachary M.L., D.J. Dwyer: "The Effects of Human Resource Systems on Operational Performance in Mass Customisation Manufacturing Environments," **Production Planning and Control**, Vol.25, No.15, 2014, pp.1213-1230.
- Zaim, H., I. Kurt, S. Tetik: "Casual Analysis of Employee Satisfaction and Performance: A Field Study in the Finance Sector," **International Journal of Business And Management Studies**, Vol.4, No.2, 2012, pp.31-42.
- Zatzick, C.D., R.D. Iverson: "Putting Employee Involvement in Context: A Cross-Level Model Examining Job Satisfaction and Absenteeism in High-Involvement Work Systems," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.17, 2011, pp.3462-3476.
- Zhang, B., J.L. Morris: "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Testing the Mediation Role of Employee Outcomes Using Evidence From PR China," **The**

- International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, No.1, 2014, pp.68–90.
- Zhang, S.: “Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China,” **Journal of Business Ethics**, Vol.120, 2013, pp.165–174.
- Zhang, Y., Y. Fang, K.K. Wei, H. Chen: “Exploring the Role of Psychological Safety in Promoting the Intention to Continue Sharing Knowledge in Virtual Communities,” **International Journal of Information Management**, Vol.30, 2010, pp.425–436.
- Zhang, Z., M. Wang, J.Q. Shi: “Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange,” **Academy of Management Journal**, Vol.55, No.1, 2012, pp.111-130.
- Zhao, H., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski, J. Bravo: “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis,” **Personnel Psychology**, Vol.60, 2007, pp.647-680.
- Zhou, H., L.R. Long, Y.Q. Wang: “What is the Most Important Predictor of Employees' Turnover Intention in Chinese Call Centre: Job Satisfaction, Organizational Commitment or Career Commitment?,” **International Journal of Services Technology and Management**, Vol.12, No.2, 2009, pp.129-145.
- Zhu, C., A. Liu, G. Chen: “High Performance Work Systems and Corporate Performance: The Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning,” **Frontier of Business Research in China**, Vol.12, No.4, 2018.
- Zimmerman, K.: “The Impact of Job Performance on Employee Turnover and the Voluntary Turnover Process, a Meta Analysis and Path Model,” **Personnel Review**, Vol.38, No.2, 2009, pp.142-158.

EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Bilim Dalı tarafından Prof. Lale Tüzüner danışmanlığında yürütülen “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kara Kutu Kavramı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi” konulu doktora tez çalışması için gerçekleştirilmektedir.

Anket içeriğinde araştırmanın amacına uygun olacak şekilde şirketlerin insan kaynakları uygulamalarıyla hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanmış çeşitli ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen söz konusu ifadeleri çalıştığınız şirketi yanıtlamanızdır. Araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği açısından ifadeleri içtenlikle yanıtlamanız ve her bir ifadeye yanıt vermeniz önemlidir.

Ankette herhangi bir şekilde isminiz, e-posta adresiniz ya da hangi şirkette çalıştığınız gibi kişiye özel bilgileriniz istenmemektedir. Anketlerden elde edilecek veriler sadece akademik amaçla kullanılacak olup başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Vereceğiniz içten yanıtlar ile araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Levent Sevinç

BÖLÜM 1: İK UYGULAMALARI

Anketin bu bölümünde şirketinizdeki İnsan Kaynakları uygulamalarıyla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen skala doğrultusunda yanıt veriniz.

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Katılmıyorum (d) Kesinlikle Katılmıyorum	
1. Çalıştığım şirkette; işe alım sürecinde adayların iş bilgisi önemli bir kriter olarak dikkate alınır.	(a) (b) (c) (d)
2. Çalıştığım şirkette; işe alım sürecinde adayların yetkinlikleri ya da becerileri sistematik bir biçimde ölçülür.	(a) (b) (c) (d)
3. Çalıştığım şirkette; performans değerlendirme uygulaması çalışanların gelişimini sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilir.	(a) (b) (c) (d)
4. Çalıştığım şirkette; performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda çalışanlar için gelişim planları oluşturulur.	(a) (b) (c) (d)
5. Çalıştığım şirkette; çalışanlara eğitimler düzenlenerek onların becerilerini geliştirmeleri hedeflenir.	(a) (b) (c) (d)
6. Çalıştığım şirkette; çalışanlara öğrendikleri yeni bilgi ve becerileri işlerine aktarmaları için destek verilir.	(a) (b) (c) (d)
7. Çalıştığım şirkette; çalışanların terfi edebilmeleri, terfi edecekleri pozisyonun gerektirdiği becerilere sahip olmaları şartına bağlıdır.	(a) (b) (c) (d)
8. Çalıştığım şirkette; çalışanların ileri pozisyonlara hazır olmasını sağlamak amacıyla yetkinlikleri ya da becerileri geliştirilir.	(a) (b) (c) (d)
9. Çalıştığım şirkette; ücretler pozisyonun gerektirdiği niteliklerden ziyade çalışanın yetkinlikleri ya da becerileri dikkate alınarak belirlenir.	(a) (b) (c) (d)
10. Çalıştığım şirkette; çalışanlar sahip oldukları belirli beceriler için temel ücretlerine ek olacak şekilde ödeme alır.	(a) (b) (c) (d)

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Katılmıyorum (d) Kesinlikle Katılmıyorum	
11. Çalıştığım şirkette; çalışanların yaptıkları işle ilgili farklı görevler üstlenmelerine olanak tanınır.	(a) (b) (c) (d)
12. Çalıştığım şirkette; çalışanların görev alanları dışında sorumluluk almaları teşvik edilir.	(a) (b) (c) (d)
13. Çalıştığım şirkette; çalışanlara, iş ve özel hayatları arasında denge kurabilmelerini sağlamaya yönelik beceriler kazandırılır.	(a) (b) (c) (d)
14. Çalıştığım şirkette çalışanlara, iş ortamında fiziksel ve psikolojik sağlığa etki eden unsurlarla ilgili farkındalık kazanmaları için eğitimler verilir.	(a) (b) (c) (d)
15. Çalıştığım şirket; çalışmak için iyi bir işveren olduğunu adaylarına anlatmak amacıyla etkili bir aday iletişimi yürütür.	(a) (b) (c) (d)
16. Çalıştığım şirkette; işe yeni başlayan çalışanlara yöneticileri yol gösterici olur ve onları destekler.	(a) (b) (c) (d)
17. Çalıştığım şirkette; çalışanlar hedeflerine ulaştıklarında maddi ya da manevi ödüllendirilir.	(a) (b) (c) (d)
18. Çalıştığım şirkette; performans değerlendirme sistemi performansı ayırt edicidir.	(a) (b) (c) (d)
19. Çalıştığım şirkette; çeşitli ödüllendirme sistemleri kullanılarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir.	(a) (b) (c) (d)
20. Çalıştığım şirkette; eğitim ve gelişim programları için kaynak sağlanır.	(a) (b) (c) (d)
21. Çalıştığım şirkette; kariyer yolları yapılandırıldığı için çalışanlar orta ve uzun vadede üstlenebilecekleri rollerin neler olabileceğini bilir.	(a) (b) (c) (d)
22. Çalıştığım şirkette; çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşmaları için kariyer fırsatları sunulur.	(a) (b) (c) (d)
23. Çalıştığım şirkette; çalışanlara ödenen ücretler piyasa koşullarına kıyasla tatmin edicidir.	(a) (b) (c) (d)

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Katılmıyorum (d) Kesinlikle Katılmıyorum	
24. Çalıştığım şirkette; çalışanlar performansları karşılığında ücret artışı ya da prim ödemesi hak edecek şekilde ödüllendirilir.	(a) (b) (c) (d)
25. Çalıştığım şirkette; çalışanların yaptıkları işin bütüne katkısını anlamaları sağlanır.	(a) (b) (c) (d)
26. Çalıştığım şirkette; çalışanlara arzu ettikleri projelere katılabilme olanağı sunulur.	(a) (b) (c) (d)
27. Çalıştığım şirkette, çalışma programları çalışanların aşırı uzun çalışma saatlerine sahip olmasının önüne geçecek şekilde düzenlenir.	(a) (b) (c) (d)
28. Çalıştığım şirkette çalışanlara, iş ve özel hayatlarında zorlandıkları konularla ilgili çeşitli uzmanlardan ücretsiz destek alabilme olanağı sağlanır.	(a) (b) (c) (d)
29. Çalıştığım şirket, çalışanlarını işe alım mülakatlarına dahil ederek onların aday değerlendirme sürecinde aktif rol almasını sağlar.	(a) (b) (c) (d)
30. Çalıştığım şirketin işe alım sürecinde; çalışanlara, adaylar içerisinde ekip arkadaşı olarak görmek istediği kişiyi seçme hakkı sunulur.	(a) (b) (c) (d)
31. Çalıştığım şirkette çalışanlar, performansları hakkında istedikleri zaman yöneticilerinden geribildirim isteme olanağına sahiptir.	(a) (b) (c) (d)
32. Çalıştığım şirkette çalışanlar, kendileriyle ilgili performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde söz sahibidir.	(a) (b) (c) (d)
33. Çalıştığım şirkette; çalışanların gelişimleri, çalışanların ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde kişiselleştirilir.	(a) (b) (c) (d)
34. Çalıştığım şirkette çalışanlar, ilgi alanlarına giren konularda eğitimlere katılma hakkına sahiptir.	(a) (b) (c) (d)
35. Çalıştığım şirkette; çalışanların kariyer yollarını belirlemelerine ve farklı alanlarda kariyer geçişleri yapmalarına olanak sağlanır.	(a) (b) (c) (d)

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Katılmıyorum (d) Kesinlikle Katılmıyorum	
36. Çalıştığım şirkette; çalışanların kariyerlerini etkileyecek kararlar alınırken onların görüşleri dikkate alınır.	(a) (b) (c) (d)
37. Çalıştığım şirkette; çalışanlara ücretlerini artırmaya yönelik fırsatlar sunulur.	(a) (b) (c) (d)
38. Çalıştığım şirkette çalışanlar, yan haklar içerisinde seçim yapma olanağına sahiptir.	(a) (b) (c) (d)
39. Çalıştığım şirkette çalışanlar, çalışma biçimlerini istedikleri şekilde (yarı zamanlı, uzaktan, esnek çalışma gibi) yapılandırma olanağına sahiptir.	(a) (b) (c) (d)
40. Çalıştığım şirkette çalışanlar, iş planlarını kendi başına oluşturabilme özgürlüğüne sahiptir.	(a) (b) (c) (d)
41. Çalıştığım şirkette çalışanlara, özel hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyduklarında ücretli izin kullanma seçeneği sunulur.	(a) (b) (c) (d)
42. Çalıştığım şirkette çalışanlar, iş arkadaşları ya da yöneticileriyle süreklilik gösteren çatışmaları yönetimle paylaşma olanağına sahiptir.	(a) (b) (c) (d)

BÖLÜM 2: DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLER

Anketin bu bölümünde çeşitli davranışsal özelliklerinizi anlamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen skala doğrultusunda yanıt veriniz.

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Katılmıyorum (d) Kesinlikle Katılmıyorum	
1. İşim aracılığıyla şirketime ve paydaşlarına fayda sağlamayı önemsedğim için çalışıyorum.	(a) (b) (c) (d)
2. Fazladan çalışmama yol açsa dahi, kendi isteğimle iş arkadaşlarıma yardımcı olmaktan kaçınmam.	(a) (b) (c) (d)
3. İş arkadaşları için faydalı olmak ve onların iyiliğine olacak şeyler yapmak benim için önemlidir.	(a) (b) (c) (d)

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Katılmıyorum (d) Kesinlikle Katılmıyorum	
4. Bu şirkette; işimle ilgili bir hata yaptığımda bunun sonradan aleyhime kullanılmayacağını bilirim.	(a) (b) (c) (d)
5. İşimle ilgili konularda risk almam gerektiğinde, benimle ilgili olumsuz bir değerlendirme yapılmayacağına dair kendimi güvende hissediyorum.	(a) (b) (c) (d)
6. Bu şirkette; sorunları ve zor konuları gündeme getirsem sonrasında aleyhime olacak sonuçlarla karşılaşabilirim.	(a) (b) (c) (d)
7. İş hedeflerime ulaşmak adına ilişki ağımı genişletirim.	(a) (b) (c) (d)
8. İşimi etkili yapmak adına iş arkadaşlarımla sıklıkla iletişime geçerim.	(a) (b) (c) (d)
9. İşimi etkili yapmak adına farklı departmanlardan kişilerle tanışırım.	(a) (b) (c) (d)
10. İşimi etkili yapmak adına, çalıştığım iç ya da dış müşterilerle sıklıkla etkileşim içerisine geçerim.	(a) (b) (c) (d)
11. Çalıştığım şirketi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	(a) (b) (c) (d)
12. Şirketimi çalışılacak iyi bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye edebilirim.	(a) (b) (c) (d)
13. Bu şirkette çalışmaktan mutluyum.	(a) (b) (c) (d)

BÖLÜM 3: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz:	(a) Kadın	(b) Erkek
Yaşınız:	(a) 20-24	(d) 35-39
	(b) 25-29	(e) 40-44
	(c) 30-34	(f) 45 ve üzeri
Eğitim Düzeyiniz:	(a) Lisans üstü	(c) Ön Lisans
	(b) Lisans	(d) Lise

Unvanınız:	(a) Yönetsel olmayan	(c) Orta kademe yönetici
	(b) İlk kademe yönetici	(d) Üst düzey yönetici
Kıdeminiz:	(a) 1 yıldan az	(c) 5-9 yıl
	(b) 1-4 yıl	(d) 10 yıl ve üzeri
Toplam İş Deneyiminiz:	(a) 1 yıldan az	(d) 10-14 yıl
	(b) 1-4 yıl	(e) 15-19 yıl
	(c) 5-9 yıl	(f) 20 yıl ve üzeri
Çalışma Alanınız	(a) Pazarlama/Satış	(d) İnsan Kaynakları
	(b) Üretim/Ar-Ge	(e) Bilgi Teknolojileri
	(c) Finans/Muhasebe	(f) Diğer

ÖZGEÇMİŞ

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nden 1997 yılında fakülte birincisi olarak mezun olmuş ve 2001 yılında Davranış Bilimleri alanında yaptığı yüksek lisansını “Duygusal Zekanın Kariyer Başarısına Etkisi” konulu tez çalışması ile tamamlamıştır.

Uzun yıllar Türkiye'nin önde gelen banka ve holdinglerinin insan kaynakları departmanlarında görev yapan Sevinç, 2007 yılında Assessment Systems'ı kurdu. Assessment Systems, Türkiye'de psikolojik ölçme ve değerlendirme alanına odaklanmış az sayıda şirketten biri olarak bugün sektörde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Sevinç'in geliştirdiği değerlendirme araçları, Türkiye'de çeşitli büyük ölçekli kuruluşlarda tüm insan kaynakları süreçlerinde kullanılmaktadır. Sevinç'in 2003 yılında geliştirdiği “EICOM Yetkinlik Envanteri”, Türkiye'de ilk olma özelliği taşımaktadır.

Sevinç'in bugüne kadar insan kaynakları, pazarlama yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yurtiçi ve yurtdışında yayınlanmış yirmiye yakın akademik yayını bulunmaktadır.